

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ



bakalářské prezenční studium
2007 – 2010

Dana Štěpánková

Výběr a výcvik pilotů dopravních letadel

Selection and training of airline pilots

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí práce:.....PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Konzultant práce:.....doc. Ing. Luděk Beňo, CSc.

Prohlašuji,

že jsem tuto předloženou bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 18. dubna 2010

...*Denisa Štěpánková*!
.....
podpis

OBSAH

Seznam použitých zkratk.....	5
Resumé	7
Summary	8
0 Úvod.....	9
1 Získávání, výběr a výcvik pracovníků.....	12
1.1 Získávání pracovníků.....	12
1.2 Výběr pracovníků.....	15
1.3 Výcvik pracovníků.....	19
2 Získávání a výběr pracovníků v letovém provozu.....	22
2.1 Požadavky na pracovníky v letovém provozu	23
2.2 Získávání pracovníků v letovém provozu.....	25
2.3 Výběr pracovníků v letovém provozu	25
3 Požadavky na piloty dopravních letadel dle mezinárodních předpisů	27
3.1 Předpisy upravující způsobilost pilotů dopravních letadel	27
3.1.1 Celosvětově platný předpis	28
3.1.2 Evropské předpisy – předpisy platné pro členské země JAA	28
3.2 Požadavky na piloty pro získání Průkazu způsobilosti obchodního pilota	29
3.3 Požadavky na piloty pro získání Průkazu způsobilosti dopravního pilota	31
4 Teoretická příprava pilotů dopravních letadel.....	33
4.1 Teoretická příprava pro získání Průkazu způsobilosti obchodního pilota letounů s vícemotorovou přístrojovou kvalifikací.....	33
4.2 Teoretická příprava pro získání Průkazu způsobilosti dopravního pilota letounů	34
4.3 Teoretická příprava pro získání Všeobecného průkazu radiotelefonisty letecké pohyblivé služby	36
4.4 Teoretická příprava pro odbornou způsobilost v anglickém jazyce ..	36

5	Získávání pilotů dopravních letadel	38
5.1	Proces získávání pilotů dopravních letadel.....	38
5.2	Metody získávání pilotů dopravních letadel	42
6	Výběr pilotů dopravních letadel	44
6.1	Proces výběru pilotů dopravních letadel.....	45
6.2	Metody výběru pilotů dopravních letadel	47
7	Praktický výcvik pilotů.....	50
7.1	Výcvik před absolvováním výběrového řízení na pozici pilota dopravního letounu	51
7.2	Výcvik po přijetí do zaměstnání na pozici pilota dopravního letounu.....	54
8	Závěr	57
9	Soupis bibliografických citací	60
10	Bibliografie.....	64
11	Přílohy	65

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AIP	Aeronautical information publication	Letecká informační příručka
ATC	Air traffic control	Řízení letového provozu
ATPL(A)	Airline transport pilot licence (aeroplanes)	Průkaz dopravního pilota letounů
ATM	Air traffic management	Uspořádání letového provozu
CPL(A)	Commercial pilot licence (aeroplanes)	Průkaz způsobilosti obchodního pilota letounů
CRM	Crew resource management	Optimalizace součinnosti posádky
ČSA, a.s.		České aerolinie, a.s.
ČVUT		České vysoké učení technické
EASA	European aviation safety agency	Evropská agentura pro bezpečnost letectví
FAR	Federal aviation regulations	Federální letecké předpisy
FTO	Flight training organisation	Letecká výcviková organizace
GLD	Gliders	Kluzáky
ICAO	International civil aviation organisation	Mezinárodní organizace civilního letectví
IFR	Instrument flight rules	Pravidla pro let podle přístrojů
IR	Instrument rating	Přístrojová kvalifikace
JAA	Joint aviation authorities	Sdružené letecké úřady

JAR - FCL	Joint aviation requirements - flight crew licensing	Sdružené letecké předpisy - způsobilost členů letové posádky
MCC	Multi-crew cooperation	Součinnost vícečlenné posádky
ME	Multi-engine aeroplanes	Vícemotorové letouny
MEP	Multi-engine piston aeroplanes	Vícemotorové pístové letouny
METAR	Message d'observation météorologique régulière pour l'aviation	Pravidelná letecká meteorologická zpráva
MPL	Multi-crew pilot licence	Průkaz způsobilosti pilota ve vícečlenné posádce
NOTAM	Notice to airman	Informace pro piloty obsahující dočasné změny, které jsou důležité pro bezpečné provedení letu
PPL(A)	Private pilot licence (aeroplanes)	Průkaz soukromého pilota letounů
SE	Single-engine aeroplanes	Jednomotorové letouny
SIGMET	Significant meteorological information	Význačné meteorologické informace
SNOWTAM	Snow notice to airman	Informace o sněhových podmínkách na letištích
TAF	Terminal aerodrome forecast	Letištní předpověď
TMG	Touring motor glider	Turistický motorový kluzák
ÚCL		Úřad pro civilní letectví
VŠB - TU		Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava
VUT		Vysoké učení technické v Brně

RESUMÉ

Bakalářská práce je tematicky zaměřena na výběr a výcvik pilotů dopravních letadel. Úvodní část se orientuje na teorii získávání, výběru a výcviku pracovníků, navazuje na ni téma získávání a výběru pracovníků v letovém provozu z obecného hlediska. Důraz je zde kladen především na minimální požadavky, které musí prakticky všichni pracovníci v letovém provozu splňovat. Stěžejní část textu je věnována získávání, kritériím výběru, samotnému výběru a výcviku pilotů dopravních letounů. Fakt, že je většina požadavků na profesionální piloty determinována mezinárodními předpisy, ovlivňuje prakticky veškeré personální činnosti související s nástupem pilota do zaměstnání. Specifická je teoretická příprava pilotů dopravních letadel, kdy se nabízí hned několik možností, jak potřebné znalosti k výkonu této profese získat. Významnou roli v celé profesní kariéře pilotů dopravních letadel hraje výcvik, který je již ze své podstaty značně odlišný od „běžných“ výcviků pracovníků. Je rozdělen na řadu dílčích, konkrétně zaměřených částí, které mají svá specifika. Začíná ještě před začátkem profesní kariéry pilota dopravního letounu a končí až v okamžiku, kdy pilot toto zaměstnání opouští. Text pracuje s fakty specifickými pro letový provoz a snaží se uchopit celou problematiku především z hlediska personálních procesů.

SUMMARY

This bachelor thesis focuses on the selection and training of airline pilots. The introduction concentrates on the theory of staff recruitment, selection and training, and is followed by the topic of recruitment and selection of air service staff from a more general point of view. Especially emphasized are the minimum requirements which must be met by the vast majority of air service staff. The central part of the text is dedicated to recruitment, selection criteria, selection process and training of airline pilots. The fact, that the majority of requirements for professional pilots is determined by international regulations, affects virtually all personnel processes connected with the employment of pilots. Very specific is the theoretical training of airline pilots, where there is a wide array of choices to acquire the required knowledge for the job. Training plays an important role in the professional career of the airline pilots, and is different from the „usual“ staff training from its very foundation. The training comprises of concretely oriented parts, with specific aspects. The training begins before the professional career of an airline pilot, and ends when the pilot leaves the job. The text works with air service specific facts and tries to grasp the whole field predominantly from the viewpoint of personnel processes.

0 ÚVOD

Již není pochyb o tom, že se civilní letecká doprava stala běžnou součástí životního stylu dnešní společnosti. Její objem se mnohonásobil, letadlo jako dopravní prostředek volí stále větší množství lidí a rozsah odpovědnosti pracovníků v letovém provozu tak neustále stoupá. Nové poznatky v oblasti fyziologie i psychologie pomáhají k maximální eliminaci selhání lidského faktoru, u pilotů dopravních letadel nacházejí hlavní uplatnění při jejich výběru a výcviku. Předkládaná práce je zaměřena právě na výběr a výcvik pilotů dopravních letounů, věnuje se rovněž jejich teoretické přípravě a požadavkům, které musí uchazeči o místo pilota pro úspěšné absolvování výběrového řízení a výkon své profese splňovat.

Cílem bakalářské práce je obsáhnout téma výběru a výcviku pilotů dopravních letadel v České republice z praktického, především personalistického hlediska a srovnat je s výběrem a výcvikem pracovníků tak, jak jsou tyto činnosti chápány v teorii. Aby bylo možné výběr a výcvik pilotů dopravních letadel popsat, je poměrně velká část práce věnována i dalším procesům a skutečnostem, které mají na průběh výběru i výcviku významnější vliv. Nutno dodat, že se jedná o téma obsáhlé a relativně složité, nebylo možné se vyhnout zjednodušení a v některých případech i značné schematizaci. Práce nemá za cíl téma podrobně rozebrat ani popsat v celé šíři, předkládaný text je proto nutné brát spíše jako nástin problematiky a v případě hlubšího zájmu o bližší informace prostudovat dokumenty uvedené v Seznamu bibliografických citací a Bibliografii.

Práce je rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola se zabývá získáváním, výběrem a výcvikem pracovníků z teoretického hlediska, tak jak je známe z odborné literatury. Slouží jako teoretický základ pro kapitoly, které jsou konkrétně zaměřeny na získávání, výběr a výcvik pilotů

dopravních letadel. Druhá kapitola uvádí čtenáře do oblasti letového provozu, kdy se snaží stručně nastínit požadavky na pracovníky v tomto odvětví, jejich získávání, následný výběr, a to ze všeobecného hlediska. V textu třetí kapitoly je přiblížena problematika mezinárodně platných předpisů s ohledem na tematiku výběru (resp. požadavků při náboru a výběru) pilotů dopravních letadel. Požadavky jsou zde však uvedeny ve výrazně zjednodušené a zkrácené verzi, nelze je považovat za kompletní. Kapitola následující je tematicky zaměřena na vzdělávání pilotů dopravních letadel, každá z jejích subkapitol je orientována na konkrétní průběh teoretické přípravy k získání určitého druhu kvalifikace (kvalifikace ve smyslu anglického „rating“, tj. záznam v průkazu způsobilosti, který stanovuje zvláštní podmínky, práva nebo omezení vztahující se k danému průkazu způsobilosti) či odborné způsobilosti. Pátá kapitola je věnována získávání pilotů dopravních letadel s akcentem na proces a metody získávání. Šestá kapitola s názvem Výběr pilotů dopravních letadel sleduje proces i metody výběru pilotů dopravních letounů, zdůrazňuje rozdíly mezi obecnou teorií výběru pracovníků a skutečností, jak výběr pilotů dopravních letounů probíhá v praxi. Obsahem poslední kapitoly je téma praktického výcviku pilotů. Vzhledem k tomu, že výcvik pilotů probíhá před i po nástupu do zaměstnání, může být toto umístění v posloupnosti kapitol sporné, nicméně pro větší přehlednost je kapitola řazena až za kapitolou věnovanou výběru pilotů.

Téma zabývající se piloty dopravních letounů jsem si zvolila především na základě osobního zájmu o danou problematiku, poznatky k jejímu vypracování jsem sbírala v průběhu relativně dlouhého časového období. Určitou informační základnu mi poskytly znalosti prostředí malého civilního letiště, kde se pohybuji několik let. Díky přátelům jsem získala cenné kontakty na přední odborníky z oblasti letecké dopravy, bez jejichž fundovaných rad by tato práce pravděpodobně nemohla vzniknout v podobě, v jaké je předkládána.

Velice ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za její cenný čas a trpělivost, s jakou se mi věnovala. Touto cestou bych rovněž chtěla vyjádřit velký dík zaměstnancům Českých aerolinií, jmenovitě doc. Ing. Luděkovi Beňovi, CSc., který se mi při konzultacích snažil vyjít maximálně vstříc a vždy mi ochotně poskytl cenné informace, rady a doporučení. Dále děkuji paní Evě Dvořákové za poskytnutí informací o personálních činnostech zaměřených na piloty dopravních letounů, PhDr. Stanislavu Vojtíškoví za významnou pomoc v začátcích práce a panu Miloši Kvapilovi z oddělení Výcviku posádek. Můj veliký dík patří Ing. Aleši Červenkoví za jeho odborné rady, morální i lidskou podporu, obrovskou trpělivost a čas, který mi věnoval.

1 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A VÝCVIK PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků má za úkol přilákat odpovídající kvalitu a žádoucí počet uchazečů, zatímco výběr má za cíl z tohoto souboru kandidátů vybrat ty nejvhodnější. Na těchto činnostech závisí kvalita pracovníků v organizaci, mají tedy pro organizaci *strategický význam*. Cílem výcviku je rozvíjet znalosti a dovednosti pracovníků, které jsou potřebné pro výkon jejich práce. Výcvik tak významným dílem přispívá k vyšší efektivitě práce v organizaci.

1.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je proces, při kterém jsou vyhledávání schopní uchazeči na volná pracovní místa, z nichž si poté bude organizace vybírat ty, kteří nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům (Kocianová, 2007, s. 97). Získávání pracovníků následuje po *analýze a plánování pracovních míst* a předchází *výběru pracovníků*. Výsledkem analýzy pracovního místa je jeho *popis a specifikace*, které mohou významně napomoci ke zvýšení jeho atraktivity a tím také proces získávání pracovníků podpořit. Potřeba získávání pracovníků vzniká na základě *personálního plánování*. Počet potřebných pracovníků by měl být plánován tak, aby mohly být cíle organizace optimálně naplňovány. Vhodný počet kandidátů, kteří splňují nároky na obsazované pracovní místo, je předpokladem ke kvalitnímu *výběru pracovníků*. Jak uvádí Budová (2008, s. 12), zaměstnání vysoce kvalifikovaných pracovníků může zvyšovat prestiž organizace a přitahovat další uchazeče. Efektivní získávání a kvalitní výběr pracovníků se bezpochyby projeví v *hodnocení pracovního výkonu*, je provázáno i s *odměňováním pracovníků*. Výše mzdy má vliv na počet a kvalitu uchazečů o práci v dané organizaci, současně však mohou počty přijatých uchazečů ovlivnit celkovou úroveň mezd v dané společnosti (Budová, 2008, s. 12). Složitost a náročnost

získávání i výběru pracovníků mají nezanedbatelný vliv také při jejich *rozmisťování a ukončování pracovního poměru*.

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získání takového množství a takové kvality pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů, a to s minimálními náklady (Armstrong, 2007, s. 343). Cílem získávání pracovníků je rovněž shromáždění takových informací o uchazečích, které napomohou k posouzení jejich vhodnosti. Jak uvádí Kocianová (2010, s. 79), získávání pracovníků by mělo usilovat o to, aby byli uchazeči způsobilí k zastávání dané pracovní pozice a měli určitý rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků práce v organizaci. „V současnosti sledují organizace jako významné aspekty vhodnosti lidí jejich předpoklady k identifikaci s organizací, k přizpůsobení kultuře organizace, kladou důraz na schopnosti chování lidí na pracovních pozicích, které určují zvládání jejich pracovní role a jsou předpokladem naplnění očekávání organizace.“ (Kocianová, 2010, s. 79) Součástí získávání pracovníků je dle Koubka (2001, s. 117):

- informování o volných pracovních pozicích v organizaci;
- vyhledávání a rozpoznávání vhodných pracovních zdrojů;
- nabízení volných pracovních míst;
- jednání s uchazeči o pracovní pozici;
- získávání přiměřených informací o kandidátech;
- organizační a administrativní zajištění všech těchto činností.

Při získávání pracovníků by měla být výměna informací mezi organizací a potenciálními uchazeči zajištěna tak, aby na nabídku reagoval dostatečný počet vhodných kandidátů.

Na proces i metody získávání pracovníků má vliv množství faktorů. Odezvu na nabídku zaměstnání v dané organizaci může významně ovlivnit sama *nabídka zaměstnání* (tj. obsah a způsob informování o volném

pracovním místě), *vnitřní podmínky týkající se pracovního místa* (povaha práce, místo vykonávané práce, pracovní podmínky apod.), *vnitřní podmínky organizace* (např. prestiž organizace, úroveň péče o pracovníky, umístění organizace) a *vnější podmínky*, mezi které patří situace na trhu práce, demografické podmínky apod. (Kocianová, 2007, s. 98 – 99; Koubek, 2001, s. 118). Vnitřní podmínky získávání pracovníků mají vliv především na individuální rozhodování uchazečů a organizace je do určité míry může ovlivnit. Vnější podmínky jsou spíše objektivní, organizace je ovlivňovat nemůže a musí je brát v úvahu jako dané (Koubek, 2001, s. 120).

Je potřeba rozlišovat mezi získáváním a náborem pracovníků, kdy *nábor* definuje Koubek (2001, s. 117) jako získávání pracovníků z vnějších zdrojů, zatímco *získávání pracovníků* usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale také o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace a významným dílem tak přispívá ke strategické povaze řízení lidských zdrojů v organizaci. Obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů podle Koubka (2007, s. 86) umožňuje lepší návratnost investic, které organizace vložila do pracovní síly, lepší využití zkušeností, které pracovníci již ve společnosti získali, současně pomáhá ke zvýšení motivace zaměstnanců. Velkou výhodou získávání z vnitřních zdrojů je fakt, že organizace lépe zná slabé i silné stránky uchazeče. Zároveň však hrozí nebezpečí, že neustálé, průběžné povyšování zaměstnance bude vést k situaci, kdy se pracovník dostane na místo, kde již nestačí úspěšně plnit úkoly (tzv. „*Peterův princip*“). Nevýhodou získávání z vnitřních zdrojů je i skutečnost, že „soutěžení“ o povýšení může negativně ovlivňovat mezilidské vztahy na pracovišti, u dlouholetých pracovníků hrozí tzv. „*provozní slepota*“. Naopak získávání pracovníků z vnějších zdrojů nabízí širokou paletu schopností uchazečů, kteří mohou do organizace vnést nové pohledy, názory a zkušenosti. Jak dále uvádí Kocianová (2010, s. 84), oproti povýšenému pracovníkovi bývá na pracovním místě „*uznán*“ spíše nově

příchozí pracovník. K nevýhodám získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří především vyšší časová, organizační i finanční náročnost, adaptace a orientace pracovníků trvá déle a nelze opomenout ani vyšší nebezpečí fluktuace.

Volba konkrétních metod získávání pracovníků se odvíjí od několika skutečností. Směrodatné jsou požadavky daného pracovního místa (např. potřebná kvalifikace, specifická práce), dále to, zda budou pracovníci získáváni z vnitřních či vnějších zdrojů, finanční rozpočet určený na získávání pracovníků, situace na trhu práce, jak rychle je nutné dané pracovní místo obsadit atd. Organizace zpravidla využívají metod získávání pracovníků několik (Koubek, 1997, s. 87). Mezi nejčastěji užívané metody získávání patří *inzerce na internetových pracovních portálech, v médiích, využití služeb externích společností* (u vysoce kvalifikovaných pracovníků a talentů tzv. „headhunting“, tj. přímé vyhledávání pracovníků), u prestižních zaměstnavatelů také *nabídky samotných uchazečů*. Běžná je rovněž *spolupráce s úřady práce* a v poslední době stále více populární *spolupráce se vzdělávacími institucemi*, v případě specialistů a talentů především s vysokými školami.

Aby získávání pracovníků plnilo svůj účel, je nutné dobře rozhodnout, jaké dokumenty a informace budou od uchazečů vyžadovány. K získání adekvátních informací o kandidátech jsou zpravidla využívány *životopisy uchazečů, motivační dopisy, doklady o vzdělání, certifikáty, firemní dotazníky, případně reference z předchozích zaměstnání*.

1.2 Výběr pracovníků

Graham s Bennettem (1992, s. 188) definují výběr pracovníků jako fázi, při které jsou uchazeči hodnoceni rozmanitými způsoby a po které následuje nabídka zaměstnání.

Koubek (2001, s. 156) uvádí následující definici: „Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání (...) bude

pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru i organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové i organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní (...), aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“

Proces výběru pracovníků začíná v momentě, kdy uchazeči podají žádost o přijetí do zaměstnání, a končí tehdy, kdy je rozhodnuto o přijetí některého (resp. některých) z nich. K porovnání potřeb organizace a „nabídky“ uchazeče o práci slouží veškeré postupy, které probíhají mezi těmito dvěma body (Werther, Davis, 1992, s. 203). Koubek (2001, s. 162) rozlišuje dvě hlavní fáze výběru pracovníků: *předběžnou* a *vyhodnocovací*. Po předběžné fázi následuje určitá „*mezifáze*“, při níž jsou shromažďovány informace o uchazečích, kteří se hlásí do výběrového řízení.

Předběžná fáze výběru pracovníků začíná v okamžiku, kdy se objeví potřeba obsadit volné či potenciálně volné pracovní místo (Koubek, 2001, s. 162). Mezi tři kroky charakterizující předběžnou fázi patří:

- *Definice příslušného pracovního místa* (tj. popis pracovního místa), stanovení základních pracovních podmínek na tomto pracovním místě.
- *Specifikace pracovního místa*, stanovení požadovaných znalostí a dovedností, osobnostních charakteristik a kvalifikace, které by měl (musí) uchazeč mít.
- *Specifikace konkrétních požadavků* na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, osobní vlastnosti apod., míra naplnění těchto požadavků zpravidla rozhoduje o výběru konkrétního uchazeče.

Vyhodnocovací fáze může mít různé alternativy, jistá posloupnost kroků je však zpravidla zachována. Stručně je možné postup výběrového procesu shrnout následovně:

1. předvýběr (zkoumání dokumentů uchazečů, telefonický prescreening);
2. první kontakt uchazeče s organizací (zpravidla první informativní rozhovor);
3. shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích (lékařské/psychologické vyšetření, testování pracovní způsobilosti apod.);
4. pohovor s potenciálním nadřízeným a dalšími členy výběrové komise (výběrový rozhovor);
5. předvedení pracoviště uchazeči;
6. rozhodnutí o přijetí pracovníka;
7. nabídka zaměstnání vybranému kandidátovi, informování ostatních o negativním stanovisku.

Jednotlivé kroky vyhodnocovací fáze nelze dogmatizovat, podoba konkrétního výběrového procesu závisí na charakteru obsazované pozice, specifických zvyklostech organizace, finančních prostředcích určených na výběr pracovníků apod. Výběrová řízení obvykle probíhají v několika kolech, na nichž se v závislosti na konkrétní pozici podílejí ve větší či menší míře personalisté, potenciální nadřízení (příp. potenciální spolupracovníci), v některých případech rovněž odborníci z řad psychologů apod. (Kocianová, 2010, s. 95).

Před zahájením výběrového řízení je nutné stanovit kritéria, na jejichž základě bude posuzována vhodnost uchazeče pro dané pracovní místo. Kritéria výběru vycházejí z charakteru obsazovaného pracovního místa, primárně tedy z jeho popisu a specifikace.

Urban (2003, s. 39) do kritérií výběru pracovníků řadí:

- vzdělání, odborné znalosti a schopnosti;
- řídicí schopnosti a zkušenosti;
- specifické pracovní zkušenosti;
- osobnostní předpoklady a sociální schopnosti;
- motivační předpoklady.

Je třeba podotknout, že u některých (zpravidla úzce specializovaných) pracovních míst hraje ve výběru zásadní roli *kvalifikace*, která je implicitně zahrnuta v některých výše uvedených bodech (např. vzdělání, specifické pracovní zkušenosti apod.).

Metod výběru pracovníků existuje celá řada, v praxi je běžné tyto metody kombinovat. Mezi nejčastěji užívané metody výběru pracovníků patří *analýza dokumentace pracovníků, výběrové rozhovory, assessment centre a testy pracovní způsobilosti*. Je zřejmé, že se volba metod bude odvíjet od charakteru obsazovaného pracovního místa a finančních možností společnosti.

Každé výběrové řízení by se mělo řídit zásadou výběru pracovníka pouze na základě jeho předpokladů úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Lidský faktor ani zde nelze úplně eliminovat, nicméně členové výběrové komise (tj. hodnotitelé) by se měli snažit vyvarovat typických chyb, mezi které patří nejčastěji tzv. *haló-efekt* (globální chyba, při které jsou jednotlivé rysy posuzovány podle celkového dojmu), *chyba centrální tendence* (centrální zkreslení, kdy posuzovatel málo využívá krajní hodnoty posuzovací škály, tendence kumulovat hodnocení kolem středu), *zkreslení hodnocení na základě protekce, generalizace* atd. Současně by měly být kritéria a metody výběru používány přiměřeně obsazovanému místu, s informacemi o uchazeči by mělo být zacházeno jako s důvěrnými. Samozřejmostí musí být důsledné dodržování platných zákonů a etických

norem. Jak zmiňuje Koubek (2001, s. 173), uchazeč je rovnoprávným a rovnocenným partnerem. Výběr je oboustrannou záležitostí, při které si nejen organizace vybírá pracovníka, ale i uchazeč organizaci a to je nutné mít na zřeteli.

1.3 Výcvik pracovníků

Výcvik je jednou z metod přípravy pracovníků, která by měla vést k získání znalostí, schopností a dovedností potřebných pro bezchybný výkon profese. *Výcvik* definují Milkovich a Boudreau (1988, s. 535) jako „... systematický proces změny chování, znalostí a/nebo motivace současných pracovníků vedoucí k vyrovnání rozdílu ve vzájemném vztahu charakteristik pracovníka a pracovních požadavků.“ *Pracovní výcvik* pak lze definovat jako formální postupy, které používají společnosti k facilitaci učení, aby přispěly výsledným chováním k dosažení cílů společnosti, které zahrnují například:

- redukci nákladů a času;
- snížení zmetků či poruch;
- snížení nákladů na personální činnosti vyplývajících z absencí, nehod a fluktuace;
- redukci nákladů na převážení zboží zákazníkovi (Štikar et al., 2003, s. 70).

Štikar dále hovoří o výcviku jako „... souboru plánovaných aktivit v části organizace vedoucí ke zvýšení pracovních znalostí a dovedností či k modifikaci postojů a sociálního jednání jejích členů způsoby shodnými s cíli organizace a pracovními požadavky.“ Podle Štrajtové (2001, s. 8) by měly být metody a způsoby, pomocí nichž toho dosahujeme, v souladu s cíli organizace a pracovními požadavky. Výcvik je *plánovanou zkušeností*,

od které se očekává, že povede k učení. Zvyšuje pravděpodobnost učení a učení zvyšuje pravděpodobnost výkonnosti (Štikar et al., 2003, s. 71).

Výcvik pracovníků má úzkou vazbu na další personální činnosti. Prostřednictvím výcviku je možné vyrovnat rozdíly mezi aktuálním a žádoucím výkonem pracovníků (Milkovich, Boudreau, 1988, s. 535), současně může do určité míry přispívat ke stabilizaci zaměstnanců (vzdělávání pracovníků jako benefit).

Pro realizaci kvalitního a v závěru úspěšného výcviku je bezpodmínečně nutné přesné stanovení jeho cílů, a to ideálně v kombinaci s časovým plánem, který bude důsledně dodržován. Podle Štikara (2003, s. 361) je nezbytné zajistit dostatečnou úroveň motivace účastníků výcviku, vytvořit podmínky pro pozitivní přenos dovedností, eliminovat negativní transfer a interferenci dovedností. Neměla by být opomínána ani zpětná vazba pro účastníky a je žádoucí, aby byl úspěšně absolvovaný výcvik řádně a spravedlivě odměněn (např. ve formě bonusu k platu apod.). Na rychlost a kvalitu výcviku má vliv také správnost výběru komplexu úloh, jejich vzájemná návaznost, efektivnost řízení procesu výcviku a efektivní kontrola činnosti v přípravě pracovníků. Proces výcviku musí být řízen pomocí série „taktických“ řešení, která zahrnují *učební plán* (tj. co si má cvičený osvojit), *program* (jak se má cvičit) a *motivaci* (proč se má cvičit).

Existuje množství typů výcviku, z nichž Armstrong (2007, s. 476) uvádí např. výcvik manažerů a vedoucích týmů, interpersonálních dovedností, skupinové dynamiky, manuálních dovedností (zručnosti) atd. Výcviky mohou mít podobu jednorázové výcvikové akce, vícedenního školení, ale může se jednat i o komplexní, dlouhodobý program zaměřený na průběžný rozvoj praktických dovedností a získávání nutných teoretických znalostí.

Metod výcviku existuje rovněž velké množství, mezi nejznámější patří dle Armstronga (2007, s. 477 – 480) hraní rolí, případové studie, diskuse, instruktáže, simulace apod.

Výcvik může probíhat v průběhu zaměstnání (např. výcvik tzv. měkkých dovedností, koučování apod.), ale existují i profese, u kterých je nutné část výcviku absolvovat ještě před nástupem do pracovního poměru. Mezi ně patří především operátorské pozice, pozice řidičů z povolání, pilotů, ale i budoucích klinických psychologů a dalších specialistů.

Obsah výcviku by se měl co nejvíce blížit náplni práce účastníků a naplňovat potřeby jejich pracovního místa. Jak konstatuje Armstrong (2007, s. 476), měla by být využita každá příležitost k tomu, aby se naučené dovednosti staly nedílnou součástí práce.

2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ V LETOVÉM PROVOZU

Letecký průmysl a provoz je vysoce specializovaným sektorem s nadprůměrným množstvím nadstandardních požadavků na zaměstnance. Z tohoto důvodu je zde na oblast získávání a výběru pracovníků kladen velký důraz a odpovídají tomu i nároky na uchazeče o práci v tomto odvětví. Armstrong (2007, s. 343) v definici získávání a výběru pracovníků hovoří o snaze vynaložit na tyto personální činnosti co nejnižší náklady. Oproti některým jiným profesím však mají pracovníci v letovém provozu často přímou zodpovědnost za bezpečnost a zdraví velkého počtu lidí, proto se domnívám, že tato snaha zde není namístě. Pracovníci v letovém provozu musí splňovat přísná kvalifikační, zdravotní i bezpečnostní kritéria. Od toho se odvíjí často organizačně, časově a konečně i finančně náročná výběrová řízení, na kterých obvykle participují odborníci z nejrůznějších oblastí (autority v oboru, lékaři, psychologové, personální specialisté apod.).

Způsobilost leteckého personálu v civilním letectví ČR upravuje předpis L-1 (Ministerstvo dopravy, 2009). Pojem „letecký personál“ však v tomto předpisu představuje i soukromé piloty, piloty kluzáků, volných balonů apod., u kterých se jedná spíše o zájmovou činnost. Z tohoto důvodu je v této práci uváděn pojem „*pracovník v letovém provozu*“, který zde označuje obchodní a dopravní piloty, letecké navigátory, palubní inženýry, palubní průvodčí, řídící letového provozu, techniky, mechaniky, pozemní letecký personál a další pracovníky v letovém provozu, z nichž všichni prochází určitou formou výběrového řízení a jsou v tomto odvětví zaměstnání.

Získávání (resp. nábor) a následně i výběr pracovníků je do značné míry určen předepsanými, často mezinárodními, požadavky, je bezpochyby ovlivněn aktuální nabídkou pracovní síly a situací na trhu práce. Z toho vyplývá specifická povaha některých personálních činností, např. již

zmíněného výběru pracovníků, adaptace, dalšího vzdělávání (které je obvykle povinné) a v neposlední řadě důležité péče o pracovníky.

2.1 Požadavky na pracovníky v letovém provozu

Požadavky na (potenciální) pracovníky v letovém provozu a logicky tedy i pravidla a zásady výběrových řízení se odvíjejí od konkrétního pracovního místa, určité společné minimální nároky na pracovníky v letovém provozu nicméně existují. Jiný průběh bude mít výběrové řízení na pozici palubní průvodčí, kde se berou v úvahu i takové proměnné, jako je fyzický vzhled, vystupování apod., zatímco u pozice leteckého mechanika bude hrát hlavní roli vzdělání a odborná praxe.

Přesně definované požadavky na jednotlivé pozice je možné dohledat v již zmíněném *Předpisu L-1* v částech *Hlava 6: Zdravotní ustanovení pro získání průkazu způsobilosti, Doplněk 1: Požadavky na jazykové znalosti pro radiotelefonní komunikaci, Způsobilost řidičů letového provozu, Způsobilost servisního personálu ATM* ad. (Ministerstvo dopravy, 2009). Tento dokument jednoznačně nedefinuje „univerzální“ požadavky na pracovníky v letovém provozu, nicméně určité společné minimum, které bude zřejmě do jisté míry určovat průběh, formu a zásady výběrového řízení a do značné míry jím bude ovlivněn i profil kandidátů, zde nalézáme. Mezi kritéria, která musí splňovat prakticky všichni pracovníci v letovém provozu, patří:

- *Ověření spolehlivosti¹*
- *Licence pro výkon dané funkce*

¹ Původní koncepce známá jako „bezpečnostní spolehlivost k výkonu citlivých činností“.

- *Osvědčení zdravotní způsobilosti* - zdravotní způsobilost pracovníků v letovém provozu obecně shrnuje všeobecná část Předpisu L-1: „Žadatel o osvědčení zdravotní způsobilosti kterékoliv třídy nesmí mít žádnou vrozenou nebo získanou abnormalitu, žádnou zjevnou nebo skrytou, akutní nebo chronickou poruchu zdraví, žádnou ránu, poranění, nebo následek operace nebo žádný následek nebo vedlejší účinek jakýchkoli předepsaných či nepředepsaných terapeutických, diagnostických nebo preventivně užívaných léčebných prostředků, jež by měly za následek takové funkční selhání, které pravděpodobně ohrozí bezpečnost letu nebo bezpečný výkon povinností.“ (Ministerstvo dopravy, 2009) V oblasti letectví existují tři třídy zdravotní způsobilosti (zdravotní způsobilost 3. třídy musí splňovat řídící letového provozu, 2. třída stačí k vykonávání profese palubní průvodčí, piloti dopravních letadel musí splňovat veškerá kritéria k získání průkazu zdravotní způsobilosti 1. třídy). Přesné lékařské požadavky k získání osvědčení o zdravotní způsobilosti 1. či 2. třídy definuje předpis JAR-FCL 3 (Ministerstvo dopravy, 2006). Požadavky na vyšetření k posouzení zdravotní způsobilosti 1. a 2. třídy jsou uvedeny v příloze A.
- *Jazykové znalosti* - prakticky u všech pracovních pozic v letovém provozu je požadována alespoň minimální znalost anglického jazyka, u pozic řídících letového provozu a letových posádek je vyžadována perfektní znalost.
- *Věkový limit* - např. pro získání licence pilota dopravních letounů je nutný minimální věk 21 let, pro udržení licence je maximální věk 65 roků. Minimální věk stewardů/stewardek je v některých společnostech (např. ČSA, a.s.) 19 let.

2.2 Získávání pracovníků v letovém provozu

Fáze získávání pracovníků v letovém provozu následuje stejně jako u „běžných“ pracovních míst po jejich analýze a plánování. Specifikem pracovních míst v letovém provozu je skutečnost, že jejich popis ani specifikace se nijak zásadně neliší v závislosti na umístění pracoviště, organizaci ani kultuře daného státu.

Z praxe vyplývá, že pracovníci na specializovaných pozicích, jakými jsou například letečtí mechanikové, řídící letového provozu a letové posádky vůbec, jsou obvykle získáváni z vnějších zdrojů, tedy *náborem*. Obvykle se jedná o úzké specialisty, vnitřní zdroje organizace jsou tak zpravidla značně omezené. Současná personální práce má kromě získávání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků za cíl získat pracovníky motivované, zaujaté a takové, jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace a s její kulturou (Koubek, 2001, s. 117 – 118). Nejinak je tomu u personální práce v leteckých společnostech, nicméně je nutné si uvědomit, že u pracovníků v letectví je i nadále více přihlíženo k jejich kvalifikaci. Prestiž zaměstnání v letovém provozu a tomu odpovídající počty uchazečů však zpravidla umožňují organizacím působícím v této oblasti vybírat takové kandidáty, kteří budou splňovat ta nejnáročnější kritéria. K nejčastěji využívaným metodám získávání pracovníků v letovém provozu patří inzerce na webových stránkách společnosti a v tištěných médiích, spolupráce se vzdělávacími institucemi (např. v případě leteckých mechaniků a leteckých inženýrů), doporučení a nabídky samotných uchazečů.

2.3 Výběr pracovníků v letovém provozu

Postup výběrového procesu probíhá u pracovníků v letovém provozu v obdobných fázích jako při obsazování pozic, které nevyžadují speciální kvalifikaci. Kritéria výběru jsou z velké části determinována předpisy (viz kap. 2.1), metody výběru jsou samozřejmě voleny s ohledem

na konkrétní pracovní místo. Prakticky pokaždé je však využívána analýza dokumentace (potenciálních) pracovníků, výběrové rozhovory a v drtivé většině případů také testy pracovní způsobilosti.

Jak již bylo řečeno, pro posuzování vhodnosti uchazeče o práci v letovém provozu je významná *pracovní způsobilost a kvalifikace*. Jak uvádí Mužík (2004, s. 47), kvalifikace je tvořena odborností člověka a schopností projektovat a přenášet prvky odbornosti do různých oblastí profesních činností. Kocianová zahrnuje do kvalifikačního profilu pracovníka dosažené školní vzdělání, další odborné vzdělávání, úroveň jazykových znalostí, délku praxe, zkušenosti, specifické znalosti a dovednosti, fyzické i osobnostní předpoklady, případně další požadavky (Kocianová, 2010, s. 52 – 53). Na rozdíl od některých (např. manažerských) pozic není běžné pro pracovníky v letovém provozu vytvářet kompetenční modely², potažmo kompetenční profily. To je dáno především charakterem jejich povolání, kde nehraje hlavní roli výkon, nýbrž správnost, přesnost a bezpečnost prováděné práce. Plánování kariéry a řízení následnictví není u pracovníků v letovém provozu běžné, kariérní postup zde nejčastěji probíhá na základě seniority. Jedním ze specifik výběru pracovníků v letovém provozu je rovněž skutečnost, že poměrně přesně dané požadavky na pracovníky umožňují zajistit relativně objektivní posuzování vhodnosti uchazeče o pracovní místo.

² Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence, které jsou popsány skrze příklady chování, které je pozorovatelné a měřitelné. „Je založen na prvcích podporujících pracovní výkonnost. Jakmile jsou tyto prvky rozpoznány, je možné předvídat úspěšnost pracovníka na daném pracovním místě.“ (Hoffmannová, 2009, s. 9)

3 POŽADAVKY NA PILOTY DOPRAVNÍCH LETADEL DLE MEZINÁRODNÍCH PŘEDPISŮ

Požadavky na piloty dopravních letounů jsou na rozdíl od většiny pracovních pozic mimo letový provoz do vysoké míry unifikovány a vycházejí z mezinárodně platných předpisů. Tyto předpisy kromě jiného upravují také *způsobilost* letových posádek v civilním letectví a jsou tedy východiskem pro personalisty leteckých společností vypisujících výběrová řízení na pozici pilot.

Minimální kvalifikací (ve smyslu záznamu v průkazu způsobilosti stanovující zvláštní podmínky, práva nebo omezení, vztahující se k danému průkazu způsobilosti) pro zařazení do výběrových řízení u českých leteckých dopravců je platný průkaz způsobilosti obchodního pilota letounu s vícemotorovou přístrojovou kvalifikací (CPL(A) + ME/IR) vydaný dle JAA (EASA) požadavků. Do výběrových řízení se rovněž mohou hlásit uchazeči s již získanou kvalifikací dopravního pilota letounů (ATPL(A)). Požadavkům pro získání těchto průkazů způsobilosti a potřebných kvalifikací jsou zde věnovány samostatné kapitoly (viz kap. 3.2, 3.3).

3.1 Předpisy upravující způsobilost pilotů dopravních letadel

Letecké předpisy jsou tématem obsáhlým a složitým, v důsledku dynamického vývoje a neustálých změn se tato problematika může zdát až nepřehlednou. Znění leteckých předpisů vychází z dlouholeté praxe, a tak je jejich rychlý vývoj, rozšiřování a pozměňování přirozenou cestou jak dosáhnout maximální bezpečnosti v leteckém odvětví. I zde je však možné zaznamenat určitou nejednotnost v jejich přesném znění a interpretaci na úrovni států i kontinentů, jisté jádro však mají mezinárodně uznávané předpisy společné.

3.1.1 Celosvětově platný předpis

Celosvětově uznávaným předpisem, který se věnuje požadavkům na posádky civilních letadel, je *ICAO Annex 1*. Počátky vývoje předpisu spadají do 40. let 20. století, kdy byla na Chicagské konferenci roku 1944 podepsána Úmluva o mezinárodním civilním letectví. Úmluva se stala v roce 1947 základem pro konstituci Mezinárodní organizace pro civilní letectví (*International Civil Aviation Organization - ICAO*) se sídlem v kanadském Montrealu. ICAO se stala garantem bezpečného a ekonomického rozvoje civilního letectví na mezinárodní úrovni. Annexy, tedy přílohy vydávané k Úmluvě, jsou oním pomyslným jádrem, které dává společnou předpisovou základnu pro všechny státy světa, na jejichž území se realizuje mezinárodní letecký provoz. Na znění *ICAO Annexu 1 - Personnel Licensing* staví národní předpisy, tedy ty, které mají působnost na úrovni jednotlivých států, v současné době již spíše kontinentů (např. v Evropě, včetně České republiky, se jedná o předpis JAR – FCL 1). Tyto předpisy však své požadavky mohou jen tzv. „přítvrdit“, není možné, aby byly tzv. „měkčí“ než celosvětový ICAO Annex 1. V České republice znění tohoto předpisu souběžně kopíruje předpis L-1, jehož znění je významově shodné s ICAO Annex 1.

3.1.2 Evropské předpisy – předpisy platné pro členské země JAA³

Evropské letecké systémy se v minulosti rozvíjely s velkými odchylkami. Pro vytvoření harmonizovaného evropského letectví bylo nezbytné vypracovat jednotné předpisy (Ministerstvo dopravy, 2006). Vývoj společných leteckých předpisů začíná v Evropě v 70. letech 20. století, od kdy je uznávána společná předpisová politika. Předpisy platící na území členských států JAA (*Joint Aviation Authorities - JAA*) jsou značeny JAR (*Joint Aviation Requirements*) a vydávají je Sdružené letecké úřady se sídlem v Nizozemí. JAA neměla návaznost na orgány Evropské unie,

³ Seznam všech členských států JAA je k dispozici v příloze B.

aktuálně probíhá transformace směrem k Evropské agentuře bezpečnosti letectví (EASA), která je orgánem EU.

Způsobilosti členů letových posádek se konkrétně věnuje předpis *JAR - FCL 1*, který „(...) předepisuje požadavky pro získání a udržování průkazu způsobilost a kvalifikací pilota letounů, stejně jako požadavky pro organizace pro výcvik, schválené kurzy a pověření examinátorů.“ (Ministerstvo dopravy, 2008) S ohledem na nábor a výběr pilotů je nezbytné zmínit část *JAR – FCL 3*, která obsahuje požadavky zdravotní způsobilosti.

Předpisy JAR-FCL 1 a JAR-FCL 3 jsou v plném znění závazné v leteckém provozu na území České republiky a definují minimální požadavky pro získání kvalifikací, které jsou předpokladem pro zařazení do výběrových řízení.

3.2 Požadavky na piloty pro získání Průkazu způsobilosti obchodního pilota

Jak je uvedeno výše, požadavky na piloty pro získání licence CPL(A) v plném znění definuje předpis *JAR – FCL 1* (Ministerstvo dopravy, 2008). Mezi „základní“, tj. minimální (nicméně ve značně zjednodušené verzi), patří následující kritéria:

- *Minimální věk* - žadateli o CPL(A) musí být alespoň 18 let.
- *Zdravotní způsobilost* - žadatel o CPL(A) musí mít platné osvědčení zdravotní způsobilosti 1. třídy.
- *Praxe* - žadatel o CPL(A) musí mít nalétáno alespoň 150 hodin doby letu v případě, kdy uspokojivě navštěvoval a zakončil integrovaný kurz

výcviku v létání. Žadatel, který není absolventem integrovaného kurzu výcviku v létání, musí mít nalétáno alespoň 200 hodin doby letu⁴.

- *Teoretické znalosti* - žadatel o CPL(A) musí absolvovat výuku teoretických znalostí ve schváleném kurzu v organizaci schválené pro výcvik létání (FTO)⁵. Tento kurz by měl být spojen s kurzem výcviku v létání. Zároveň musí splnit úroveň znalostí předepsanou tímto kurzem.
- *Letový výcvik* - žadatel o CPL(A) musí mít ve schválené organizaci pro výcvik v létání dokončen schválený kurz integrovaného nebo modulového výcviku v létání na letounech. Tento kurz by měl být spojen s kurzem výuky teoretických znalostí.
- *Dovednost* - žadatel o CPL(A) musí předvést schopnost provádět ve funkci velícího pilota na letounu příslušné postupy a obraty.

Výše uvedené požadavky jsou těmi nejzákladnějšími, musí být splněny všechny bez výjimky. Jejich plné znění je možné dohledat v již zmíněném předpisu JAR – FCL 1 (Ministerstvo dopravy, 2008).

⁴ Zmíněná doba letu musí zahrnovat alespoň 100 hodin ve funkci velícího pilota v modulovém kurzu, nebo 70 hodin ve funkci velícího pilota, jestliže byly nalétány v průběhu integrovaného výcviku v létání (Ministerstvo dopravy, 2008).

⁵ Seznam schválených FTO na území České republiky uvádím v příloze C.

3.3 Požadavky na piloty pro získání Průkazu způsobilosti dopravního pilota

Veškeré požadavky pro získání průkazu způsobilosti s kvalifikací dopravního pilota letounu jsou rovněž zahrnuty v předpisu JAR – FCL 1.

Tento předpis uvádí kromě jiných i následující nároky:

- *Minimální věk* - žadateli o ATPL(A) musí být alespoň 21 let.
- *Zdravotní způsobilost* - žadatel o ATPL(A) musí mít platné zdravotní osvědčení 1. třídy.
- *Praxe* - žadatel o ATPL(A) musí mít jako pilot letounů absolvováno alespoň 1500 letových hodin⁶.
- *Teoretické znalosti* - žadatel o ATPL(A) musí mít absolvovánu výuku teoretických znalostí ve schváleném kurzu schválené organizace výcviku v létání (FTO). Žadatel o ATPL(A) musí prokázat úroveň znalostí přiměřenou právům uděleným držiteli ATPL(A).
- *Letový výcvik* - žadatel o ATPL(A) musí být držitelem CPL(A), musí mít přístrojovou kvalifikaci pro vícemotorové letouny a projít výukou součinnosti vícečlenné posádky nebo být držitelem MPL(A).
- *Dovednost* - žadatel o ATPL(A) musí prokázat svou schopnost vykonávat funkci velícího pilota na typu letounu s osvědčením pro minimální posádku dvou pilotů dle IFR a postupy a obraty s úrovní dostatečné schopnosti přiměřené právům držitele ATPL(A).

„Vyjmenované požadavky jsou požadavky předpisu pro licencování pilotů - prokazatelně jsou již splněny, když pilot daný průkaz způsobilosti (licenci) získal a je schopen ho předložit. Garantem splnění předpisových požadavků je autorita, která licenci vydala. V České republice je to Úřad pro

⁶ Celková minimální doba letu 1500 hodin se skládá např. z hodin nalétaných na letovém simulátoru, navigačních letů, v roli velícího pilota či velícího pilota pod dozorem atd., kdy jsou minimální počty hodin stanoveny předpisem.

civilní letectví České republiky. V přijímacím řízení na pozici pilota dopravního letadla je z tohoto pohledu směrodatná *platnost* licence - v daném čase musí být průkaz způsobilosti platný.“ (Beňo, 2010)

4 TEORETICKÁ PŘÍPRAVA PILOTŮ DOPRAVNÍCH LETADEL

Pro výkon profese pilota dopravního letounu je nutná náležitá teoretická příprava. Cílem vzdělávání budoucích pilotů dopravních letadel je především získání patřičných znalostí a dovedností, které budou k výkonu své profese potřebovat. Aby mohli být uchazeči o místo pilota zařazeni do výběrového řízení, musí kromě jiných dokladů⁷ předložit následující dokumenty (Beňo, 2009; CSA-IN-120, 2008, s. 5):

- *platný průkaz způsobilosti obchodního pilota letounů s vícemotorovou přístrojovou kvalifikací - CPL(A) + ME/IR vydaného dle JAA (EASA) požadavků;*
- *certifikát o úspěšném absolvování teoretických zkoušek dopravního pilota letounů - ATPL(A) dle JAR-FCL 1 (Part FCL);*
- *platný průkaz radiotelefonisty;*
- *potvrzení jazykové způsobilosti angličtiny, a to nejméně stupně 4 dle klasifikace ICAO.*

Teoretická příprava (potenciálních) pilotů dopravních letadel je tak orientována především na znalosti nutné pro úspěšné absolvování teoretických zkoušek pro získání výše uvedených licencí CPL(A), ATPL(A), všeobecného průkazu radiotelefonisty a zkoušky z anglického jazyka.

4.1 Teoretická příprava pro získání Průkazu způsobilosti obchodního pilota letounů s vícemotorovou přístrojovou kvalifikací

Předpokladem pro získání Průkazu způsobilosti obchodního pilota je minimálně středoškolské, doporučuje se však vysokoškolské vzdělání

⁷ Mezi tyto doklady patří výpis z rejstříku trestů, CLASS 1 MEDICAL CERTIFICATE a zápisník letů pilota letounů potvrzený provozovatelem/FTO (Beňo, 2009).

technického směru (Ministerstvo dopravy, 2009). Pro teoretickou přípravu k získání průkazu způsobilosti CPL(A) s kvalifikacemi ME/IR mohou uchazeči v České republice v současné době volit z pěti leteckých škol (tzv. FTO – *Flight Training Organization*), jejichž seznam je k nahlédnutí v příloze C.

Formy teoretické přípravy pro získání tohoto průkazu se liší v jednotlivých leteckých školách, nejčastěji se jedná o *přímou výuku*, která „... se vyznačuje přímým, osobním kontaktem lektora s účastníkem (...).“ (Mužík, 1998, s. 114) Některé školy však nabízejí také *výuku kombinovanou*, ve které hraje větší roli individuální studium, důležitou součást tvoří rovněž konzultace s lektorem. Délka kurzu závisí na konkrétní letecké škole, zpravidla se pohybuje mezi 6 – 10 týdny v závislosti na formě studia.

Pro získání licence obchodního pilota je nutné úspěšně absolvovat teoretické zkoušky na Úřadu pro civilní letectví České republiky a následně praktické zkoušky u pověřeného examinátora. Praktickému výcviku je věnována zvláštní kapitola (viz kap. 7).

4.2 Teoretická příprava pro získání Průkazu způsobilosti dopravního pilota letounů

Stejně jako u průkazu způsobilosti CPL(A) s kvalifikací ME/IR musí i žadatel o ATPL(A) absolvovat teoretickou přípravu v některé ze schválených organizací dle předpisu JAR-FCL 1.

Na území České republiky tyto kurzy v současné době nabízí devět organizací⁸, z nichž tři jsou veřejnými vysokými školami, konkrétně *Fakulta dopravní ČVUT v Praze*, *Letecká škola VUT v Brně* a *Fakulta strojní VŠB - TU, Ostrava* (Úřad pro civilní letectví České republiky, 2009a).

⁸ Aktuální seznam certifikovaných organizací (FTO) nabízejících teoretické kurzy ATPL(A) je k nahlédnutí v příloze D.

U těchto vysokých škol je příprava pro složení teoretických zkoušek součástí studia bakalářského oboru Profesionální pilot.

Uchazeči o licenci dopravního pilota tedy mohou volit ze dvou kategorií certifikovaných vzdělávacích institucí zaměřených na teoretickou přípravu:

- a) *komerční letecké školy;*
- b) *veřejné vysoké školy zřizované státem.*

Svým obsahem je příprava k teoretickým zkouškám pro získání ATPL(A) shodná v komerčních leteckých školách i na veřejných vysokých školách, liší se však ve formě, délce studia a především v jeho finanční náročnosti. Specifikem vysokých škol je rovněž fakt, že součástí studia není pouze příprava k získání licence ATPL(A), ale také další předměty, jejichž absolvování předpis JAR – FCL 1 nevyžaduje (např. algebra, geometrie apod.).

Mezi zájemce o studium oboru Profesionální pilot na vysokých školách patří nejčastěji čerství absolventi středních škol, neboť je studium tohoto oboru v České republice možné pouze v prezenční formě. Výhodou absolvování bakalářského oboru Profesionální pilot může být nižší finanční zátěž, ceny teoretických kurzů se v komerčních leteckých školách pohybují mezi 60 až 120 tisíci korunami, zatímco studium na veřejné vysoké škole v České republice v současné době není zpoplatněno. Výhodou komerčních leteckých škol v porovnání s veřejnými VŠ může být kratší délka kurzu a případně také tzv. „zákaznický přístup“, kdy si často sám uchazeč může do určité míry volit, kdy bude kurzy navštěvovat. Některé letecké školy nabízejí nadstandardní služby ve formě testovacích rozhraní, individuálních konzultací zkušených pilotů apod.

I přesto, že vysokoškolské vzdělání v tomto oboru není podmínkou získání licence dopravního pilota, u některých leteckých společností může být výhodou ve výběrovém řízení na tuto pozici.

4.3 Teoretická příprava pro získání Všeobecného průkazu radiotelefonisty letecké pohyblivé služby

Teoretická příprava pro získání Všeobecného průkazu radiotelefonisty letecké pohyblivé služby je plně v kompetenci zájemců o tento průkaz, nejčastěji probíhá formou samostudia. I zde však mají zájemci možnost absolvovat přípravné kurzy ke zkoušce. Zpravidla se jedná o jedno či vícedenní školení pod vedením zaměstnance Českého telekomunikačního úřadu. Materiály pro přípravu ke zkoušce jsou volně k dispozici na webových stránkách Českého telekomunikačního úřadu. Pro úspěšné absolvování zkoušky musí uchazeč prokázat schopnost četby a překladu textu z angličtiny do českého jazyka a naopak, musí zvládat radiotelefonní postupy, leteckou frazeologii a terminologii. Dále je ověřována schopnost reakce na vyslechnutou zprávu, uchazeč musí zvládnout hláskování vybraných slov v české i anglické abecedě.

4.4 Teoretická příprava pro odbornou způsobilost v anglickém jazyce

Jazykovou způsobilost pilotů dopravních letadel můžeme dělit na dvě úrovně, od kterých se následně odvíjí různé formy teoretické přípravy. Jsou to:

- *všeobecné zásady a požadavky na používání anglického jazyka dle JAR – FCL 1;*
- *požadavky na znalost anglického jazyka dle ICAO.*

Pro výkon práce pilota dopravního letounu je nutné absolvovat obě tyto úrovně, které vznikly na základě různých požadavků předpisu JAR – FCL 1 a rozhodnutí Mezinárodní organizace pro civilní letectví (ICAO).

Pro splnění první úrovně je nutné absolvování *povinného kurzu* v jedné ze schválených organizací⁹. Kurzy trvají zpravidla 8 týdnů a probíhají *kombinovanou* nebo *prezenční formou* výuky. Kurz je zakončen složením zkoušky z anglického jazyka na Úřadě civilního letectví. Do průkazu způsobilosti pilota je tato zkouška zapsána jako „Radiotelefonní práva – angličtina“ a prodlužuje se automaticky s daným průkazem. Úspěšně složená zkouška je předpokladem pro získání přístrojové doložky – IR (*Instrument Rating*) pro vícemotorové letouny - ME (*Multi Engine*), je tedy implicitně zahrnuto v požadavcích na piloty dopravních letounů.

Jinak je tomu v případě odborné jazykové způsobilosti dle požadavků ICAO¹⁰, kde *není absolvování kurzu letecké angličtiny povinné* (Úřad pro civilní letectví České republiky, 2009b). Teoretická příprava tedy probíhá zpravidla *formou individuálního studia*. Úspěšné absolvování zkoušky jazyka na minimální úrovni 4 dle ICAO již bývá v požadavcích pro zařazení do výběrového řízení na pozici pilota dopravního letounu doslovně uvedeno.

⁹ Seznam schválených organizací k výuce angličtiny pro piloty je k nahlédnutí v příloze E.

¹⁰ Úroveň letecké angličtiny je posuzována na základě šestistupňové stupnice dle ICAO, kde 0 je žádná znalost a 6 odpovídá rodilému mluvčímu. Minimální požadovaná úroveň pro profesionálního pilota je 4. Platnost zkoušky je časově omezena, a to 3 roky pro úroveň 4, 6 let pro úroveň 5 a neomezeně pro úroveň 6.

5 ZÍSKÁVÁNÍ PILOTŮ DOPRAVNÍCH LETADEL

Pozice pilota dopravního letounu je specializovaná do takové míry, že letecké společnosti primárně tolik nesledují předpoklady uchazečů k identifikaci s organizací a jejich potenciál k přizpůsobení se organizační struktuře, jak by odpovídalo současnému trendu v získávání pracovníků, ale zásadní roli zde hraje především potřebná *odbornost a zdravotní i jazyková způsobilost*. Nelze opomenout ani osobnostní charakteristiky uchazečů související s prací, schopnost práce v týmu, odolnost vůči stresu a ochotu ke spolupráci apod.

Získávání pilotů dopravních letadel probíhá především *náborem*. Získávání z vnitřních zdrojů není časté, nicméně není vyloučeno. V ojedinělých případech získávání z vnitřních zdrojů se jedná spíše o pracovníky, kteří o pozici pilota dopravního letounu měli zájem již v minulosti, ale z nějakých důvodů nemohli být zařazeni do výběrového řízení (např. nedokončený výcvik CPL(A), nedostatečné jazykové znalosti apod.). Práce pilota je pro mnohé pracovníky v leteckých společnostech dlouholetým snem, výjimkou nejsou případy, kdy lidé pracují ve společnosti několik let a v průběhu zaměstnání např. na pozici leteckého mechanika či stewarda šetří potřebné peníze na výcvik a průběžně pracují na své kvalifikaci.

5.1 Proces získávání pilotů dopravních letadel

Na proces získávání pilotů dopravních letadel mají velký vliv především *vnitřní podmínky týkající se pracovního místa*, z nich hlavně:

- požadavky na pracovníka;
- povaha práce;
- rozsah povinností a odpovědnost;

- organizace práce a pracovní doby;
- místo vykonávané práce;
- pracovní podmínky (především pracovní prostředí a odměna).

Podmínky vztahující se k pracovnímu místu pilota dopravního letounu do vysoké míry ovlivňují profil uchazečů, kteří pro splnění nutných požadavků musí přípravě věnovat často mnoho let a investovat do ní nemalé prostředky. Ze strany organizace nejsou vnitřní podmínky pracovního místa pilota jednoduše ovlivnitelné. Nároky na pilota dopravního letadla jsou z větší části určeny mezinárodními leteckými předpisy (viz kap. 3), podobně je tomu u odpovědnosti a rozsahu povinností. Specifická je rovněž organizace práce a pracovní doby, kterou může daná společnost ovlivnit jen velmi omezeně a spíše ve smyslu informačním (jak dlouho dopředu mají piloti plán letů k dispozici). Povaha práce pilota dopravního letounu předurčuje také specifickou „místa“ vykonávané práce (v pracovních smlouvách s piloty se uvádí jako místo výkonu práce nejčastěji sídlo společnosti), piloti některých leteckých společností mohou trávit i několik měsíců ročně v zahraničí, což může do vysoké míry ovlivnit rozhodnutí uchazečů, zda mají zájem pro danou společnost pracovat. Fyzikálně chemické podmínky práce, vlivy biorytmu a únavy nabývají zásadního významu v kvalitě prováděné práce, potažmo v zajištění bezpečnosti letu. Možnosti jejich ovlivnění jsou ze strany organizace relativně omezené, lze jim však předcházet např. nařízenou dobou odpočinku, ochrannými pomůckami, význam zde má i patřičný výcvik. Letecké společnosti se snaží nepříznivé pracovní podmínky a nestandardní režim práce kompenzovat ve formě odměn a kvalitní péče o pracovníky, které mají při rozhodování potenciálních uchazečů o zaměstnání rovněž velký význam. *Vnější podmínky*, tj. situace na trhu práce a demografické podmínky, mají v současné době na získávání pilotů dopravních letadel vliv především

v tom smyslu, že evropské letecké společnosti zpravidla nemají problém dostatečně kvalifikované pracovníky pro obsazení pozic pilotů sehnat.

Identifikace potřeby získávání pilotů dopravních letadel vyplývá z personálního plánování leteckých společností, které se snaží potřebu pilotů dostatečně dopředu předvídat. Význam zde mají periodické prognózy potřeby nových pracovníků a soustavná analýza stavu a pohybu pracovníků organizace, která umožňuje identifikovat např. náhradu za pracovníky odcházející do důchodu. Letecké společnosti kladou na rezervy v personální oblasti zpravidla velký důraz, neboť výběrový proces je u pozic pilotů dopravních letadel poměrně časově i organizačně náročný a v případě nepředvídaného uvolnění většího množství míst pilotů by mohlo dojít k ohrožení chodu letového provozu. V plánování potřeb nových pilotů (resp. personálních rezerv) se společnosti snaží počítat i s přirozenou mírou fluktuace v důsledku odchodu pracovníků k jinému zaměstnavateli, změn zdravotního stavu a tedy i zdravotní způsobilosti pilotů a podobně.

Popis pracovního místa je v případě pilotů dopravních letadel poměrně jednoznačný, v různých státech ani leteckých společnostech se nijak zásadně neliší. Požadavky na piloty dopravních letadel jsou striktně dány mezinárodními předpisy (viz kap. 3), letecké společnosti je mohou jen zpřísnit a doplnit o další nároky na své zaměstnance. Většina leteckých dopravců ve specifikaci požadavků na piloty uvádí i určité osobnostní charakteristiky a psychické předpoklady pro výkon této profese.

Vybrané charakteristiky popisu pracovního místa, které budou uvedeny v nabídce zaměstnání, by měly potenciálním uchazečům poskytnout realistický obraz práce. U pozic pilotů dopravních letadel zpravidla není zvykem v nabídce pracovního místa uvádět typy pracovních úkolů, rozsah zodpovědnosti pracovníka, možnost výcviku a vzdělávání apod. V procesu získávání pilotů jsou z hlediska uchazeče o místo pilota i potenciálního

zaměstnavatele zásadní *požadavky na pracovníka* (minimální kritéria, která musí uchazeč splňovat). Mezi ně patří:

- vzdělání, licence;
- kvalifikace (ve smyslu specifických oprávnění zapsaných v pilotním průkazu);
- zdravotní způsobilost;
- jazyková způsobilost;
- relevantní zkušenosti;
- osobnostní charakteristiky.

Při *identifikaci potenciálních zdrojů uchazečů* se rozhoduje, zda se organizace při získávání pracovníků zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil. U pilotů dopravních letadel se letecké společnosti soustředí téměř výhradně na zdroje vnější, zájemci z vnitřních zdrojů organizace musí zpravidla absolvovat výběrový proces ve stejném rozsahu jako ostatní uchazeči.

Volba metod získávání vychází ze skutečnosti, že je nutné dát vhodným lidem na vědomí existenci volných (či potenciálně volných) pracovních míst. Pro volbu metod získávání pilotů je směřodatný fakt, že jsou v drtivé většině případů získávání z vnějších zdrojů (tj. nábořem). Volbu metody ovlivňuje rovněž úroveň kvalifikovanosti práce, jak rychle je nutné místo pilota obsadit, kolik prostředků může být na získávání pracovníků vynaloženo a v neposlední řadě také aktuální situace na trhu práce.

Při *volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazečů* je rozhodující, jak podrobné, spolehlivé a přiměřené informace o uchazeči organizace získá. U pozic pilotů dopravních letadel společnosti zpravidla vyžadují doklady o vzdělání, průkazy způsobilosti s platnou kvalifikací/kvalifikacemi, platné průkazy zdravotní způsobilosti, informace o počtu nalétaných hodin, životopis a vyplněný speciální dotazník organizace.

Formulace nabídky zaměstnání je zpracovávána na základě popisu a specifikace pracovního místa. Přihlíží k tomu, zda jsou pracovníci získáváni z vnitřních či vnějších zdrojů, obtížnosti získání daného typu pracovníků, k volbě metody získávání pracovníků a k volbě informací a dokumentů požadovaných od uchazečů (Koubek, 2001, s. 138). Nabídka zaměstnání na pozici pilota dopravního letounu musí obsahovat veškeré kvalifikační požadavky a být propracovaná detailněji než u méně specializovaných pracovních míst. Koubek (2001, s. 138) uvádí, že by nabídka zaměstnání měla plnit autoselektivní funkci, což je v případě získávání pilotů dopravních letadel bezpodmínečně nutné.

5.2 Metody získávání pilotů dopravních letadel

K získávání pracovníků využívají organizace zpravidla více metod, v případě získávání pilotů dopravních letadel v porovnání s jinými pracovními místy však není paleta využívaných metod tak pestrá. Profese pilota je natolik specializovanou, že by drtivá většina běžně užívaných metod získávání byla velice nákladná a pravděpodobně také málo efektivní.

Metody získávání pilotů dopravních letadel se v jednotlivých leteckých společnostech liší v závislosti na tom, zda si celý proces získávání a výběru pracovníků zajišťuje organizace sama prostřednictvím svého personálního útvaru, či zda využívá služeb poradenských společností, resp. personálních agentur. Mezi v současné době nejpoužívanější metody získávání pilotů dopravních letadel patří:

- *Internetová inzerce* - inzerci na svých webových stránkách využívají společnosti, které si získávání (resp. nábor) pilotů zajišťují samy. Inzerce na stránkách pracovních míst, které jsou provozovány specializovanými organizacemi či zprostředkovatelskými agenturami, není v případě získávání dopravních pilotů obvyklá.

- *Vlastní nabídky uchazečů* - vlastní nabídky uchazečů jsou v oblasti letectví často využívanou metodou získávání, jedná se o důležitý zdroj potenciálních pracovníků. Budoucí piloti dopravních letadel se věnují přípravě často mnoho let, a tak zpravidla ihned po splnění veškerých požadavků kontaktují letecké společnosti, a to i v případě, že v dané chvíli nejsou žádná volná pracovní místa nabízena.
- *Využívání služeb poradenských společností* - trendem posledních let je využívání externích zprostředkovatelských a poradenských služeb při získávání a často také při výběru pilotů. V České republice existuje v současné době pouze jediný letecký dopravce, který si sám zajišťuje kompletní proces náboru a výběru pilotů.

V současnosti je situace na trhu práce taková, že počet uchazečů o místo pilota dopravního letounu výrazně převyšuje počet nabídek práce. I přesto, že se jedná o vysoce specializovanou profesi, aktuálně nemají české letecké společnosti problém s nedostatkem uchazečů či kvalifikovaných pracovníků. Současná společenská situace i světový ekonomický vývoj spíše naznačují, že se vážní zájemci o pracovní místo pilota dopravního letounu budou muset zajímat o zaměstnání mimo rodnou zemi, velký potenciál v tomto ohledu mají země Asie.

6 VÝBĚR PILOTŮ DOPRAVNÍCH LETADEL

Jak upozorňují Tsang s Vidulichem (2003, s. 358), kvalitní výběr pilotů dopravních letadel šetří náklady na jejich budoucí výcvik, zvyšuje pracovní výkon a přispívá k efektivitě celé organizace. Výběr pilotů byl tradičně orientován především na piloty, kteří již prošli výcvikem v armádě a po určité době strávené v ozbrojených složkách přecházeli do oblasti civilního letectví. Se stále se snižujícím počtem vojenských pilotů je však tento trend na ústupu (Tsang, Vidulich, 2003, s. 383), a tak je zřejmé, že letecké společnosti musí na výběr civilních pilotů dopravních letadel klást velký důraz, protože ztratily možnost relativně snadno získat již „praxí prověřené“ piloty z řad vojáků. Nicméně ani dnes se nemohou výběrového řízení účastnit uchazeči bez jakékoli zkušenosti s řízením letadla. Všechny letecké společnosti v České republice i většina leteckých dopravců ve světě vyžadují od uchazečů o místo pilota dopravního letounu praxi, což kandidáti dokládají předložením platných licencí (k požadavkům na piloty dopravních letounů viz kap. 3).

Při konfrontaci výběru pilotů dopravních letadel s obecnou teorií (viz kap. 1.2) je zřejmý rozdíl ve stanovených kritériích výběru. Při obsazování pozic pilotů je vždy na prvním místě *odborná způsobilost* pro výkon této profese, k předpokladům k identifikaci s hodnotami organizace a organizační kulturou je zpravidla přihlíženo až v závěrečné fázi tohoto procesu, např. při interview s výběrovou komisí. Díky skutečnosti získává výběrový proces na objektivitě, to, že jsou předem přesně specifikovány kvalifikační požadavky, maximálně eliminuje výskyt hodnotitelských chyb, jako je např. haló-efekt, generalizace apod.

Proces i metody výběru pilotů dopravních letadel jsou stejně jako další personální činnosti a metody týkající se pilotů z velké části determinovány požadavky, které mají svůj základ v mezinárodních leteckých předpisech. Pro Českou republiku je závazný předpis požadavků na způsobilost letových

posádek JAR – FCL 1, který platí v členských státech JAA. Mezi další mezinárodní předpisy upravující způsobilost letových posádek patří například ICAO Annex 1 (ze kterého JAR – FCL 1 vychází) a FAR, který je závazný na území USA. Požadavky pro odbornou, zdravotní i jazykovou způsobilost pilotů dopravních letounů po celém světě jsou téměř identické, jednotlivé předpisy se liší pouze v detailech a v oblastech (zemích) působnosti.

Existují jistá specifika průběhu a struktury výběrových řízení, která si určují samy letecké společnosti na základě vlastních požadavků. Zpravidla tedy nejsou uvedeny ve volně dostupných dokumentech a nejsou podmínkou pro splnění minimálních požadavků pro získání licence CPL(A) či ATPL(A). Jako příklad může posloužit psychodiagnostické posouzení osobnostního profilu uchazeče, testování znalosti úředního jazyka státu, ve kterém má společnost sídlo apod.

6.1 Proces výběru pilotů dopravních letadel

Průběh předběžné ani vyhodnocovací fáze výběrového procesu pilotů dopravních letadel se nijak zásadně neliší od postupu výběru u jiných pracovních pozic. V předběžné fázi je *definováno pracovní místo pilota dopravního letounu*, následuje *specifikace pracovního místa*, při níž jsou stanoveny požadované znalosti, schopnosti, dovednosti a kvalifikace ideálního kandidáta na pozici pilota. Právě tato část předběžné fáze je nejvíce ovlivněna předpisovými požadavky. Konkrétní požadavky na vzdělání, osobnostní charakteristiky a další proměnné, které nepokrývá mezinárodně platný předpis, jsou definovány v třetím kroku předběžné fáze, tj. při *specifikaci požadavků na uchazeče*.

Významnější rozdíl oproti výběru pracovníků na „běžné“ pracovní pozice nacházíme v tzv. „*mezifázi*“ (viz kap. 1.2), při níž dochází ke shromažďování informací o uchazečích, kteří se průběžně hlásí do výběrového řízení. Vzhledem k tomu, že si letecké společnosti nemohou

dovolit mít nedostatek pilotů¹¹, je proces výběru prakticky nepřetržitě v této „mezifázi“ (samozřejmě i při současně probíhajících dalších fázích). Ve větších leteckých společnostech pracují stovky, u největších dopravců i tisíce pilotů, je tedy nutné počítat s přirozenou mírou fluktuace, odchody do důchodu apod. Je běžné, že letecké společnosti vlastní databáze uchazečů a v případě vypsání výběrových řízení jsou tito kandidáti kontaktováni. Informace o uchazečích mohou být shromažďovány prostřednictvím speciálních elektronických formulářů, jak je tomu např. v ČSA, a.s.

Vyhodnocovací fáze se v procesu výběru pilotů dopravních letadel skládá nejčastěji z následujících kroků:

1. *zkoumání dokumentů předložených uchazečem* - u pilotů je zpravidla ověřována platnost průkazu způsobilosti a všech potřebných kvalifikací, bezúhonnost, platný CLASS 1 MEDICAL CERTIFICATE a zápisník letů pilota letounů (Beňo, 2009);
2. *testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti* - znalostní testy, let na simulátoru, psychologická diagnostika apod.;
3. *interview* - prostřednictvím výběrového pohovoru získává výběrová komise další informace o potenciálním pracovníkovi, je zkoumána motivace uchazeče a pro práci pilota dopravního letounu také velice důležitá schopnost sebereflexe;
4. *rozhodnutí o výběru konkrétních uchazečů*;
5. *informování uchazečů o rozhodnutí*.

Uvedená posloupnost nemusí být dodržována přesně v tomto pořadí. U některých společností může např. psychologická diagnostika (tj. jedna ze součástí testování pracovní způsobilosti) předcházet fázi zkoumání dokumentů předložených uchazečem apod. Již ze své podstaty se postup

¹¹ Především kvůli povinné době odpočinku, držení tzv. „hotovosti“, kdy jsou piloti v pracovní pohotovosti v místě pracoviště či jeho nejbližším okolí apod.

výběrového procesu v různých zemích nijak zásadně neliší, jako příklad může posloužit ukázka postupu v procesu výběru pilotů v USA (Tsang, Vidulich, 2003, s. 356):

1. zkoumání dokumentů předložených uchazečem (zápisník letů, reference);
2. písemný test, interview nebo let na simulátoru (testování pracovní způsobilosti);
3. let s letadlem, tj. v reálných podmínkách (rovněž patří do testů pracovní způsobilosti);
4. závěrečné interview.

6.2 Metody výběru pilotů dopravních letadel

Metod sběru a posuzování informací o uchazečích o zaměstnání existuje nespočet, nové postupy se objevují takřka každodenně (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 316). Armstrong (2007, s. 360) mezi hlavní metody výběru pracovníků řadí pohovor, testy pracovní způsobilosti a assessment centre. Při výběru pilotů dopravních letadel se v České republice dle dostupných informací metoda assessment centre nepoužívá, přednost zde mají testy pracovní způsobilosti a v závěrečné fázi také osobní pohovor. Prakticky všechny letecké společnosti rovněž vyžadují odborné psychologické vyšetření uchazečů. Odborné lékařské vyšetření je nutným předpokladem pro zařazení do výběrového řízení, proto v této kapitole není blíže specifikováno.

Pokud letecká společnost či agentura pověřená výběrem pilotů používá jako jednu z metod výběru *dotazník*, jedná se zpravidla o formulář zaměřený na zjištění dosažené kvalifikace (resp. kvalifikací) uchazečů, jejich praxi, absolvovaná přezkoušení apod. Právě dotazník nejčastěji plní funkci jakéhosi „síta“, díky němu získává organizace relativně rychle potřebné informace o uchazeči.

Nejčastěji používanou metodou výběru pilotů dopravních letadel jsou *testy pracovní způsobilosti*. Jsou nedílnou součástí výběru pilotů ve všech leteckých společnostech, mají zpravidla obdobnou náplň i průběh. Jak uvádí Mayerová s Růžičkou (2000, s. 68 – 69), pracovní způsobilost vyjadřuje připravenost člověka přiměřeně zvládat pracovní úkoly v rámci určitého zařazení či profese. Zahrnuje *znalosti, dovednosti a zkušenosti* jedince, jeho *osobní vlastnosti a postoje*, sama o sobě však ještě nezaručuje výkonový standard. Testy schopností, znalostí a dovedností potřebných pro výkon profese pilota dopravního letounu se skládají z následujících přezkoušení (CSA-IN-120, 2008):

- *přezkoušení z anglického jazyka;*
- *přezkoušení z českého jazyka* (pokud organizace požaduje);
- *přezkoušení z teoretických znalostí pro výkon funkce pilota:*
 - písemný test z letových a provozních postupů;
 - ústní přezkoušení v rozsahu požadovaném pro ATPL(A) v českém a anglickém jazyce se zaměřením na:
 - meteorologii, čtení zpráv TAF, METAR, SIGMET, NOTAM, SNOWTAM;
 - letové postupy – předpis L 8168, základní orientaci v dokumentaci JEPESEN, znalost práce s dokumentací AIP;
 - leteckou technickou angličtinu potřebnou k provedení typového školení;
- *praktické přezkoušení na letovém simulátoru:*
 - zkouška dovednosti při manuálním ovládání letadla, schopnosti dodržovat postupy a trajektorii letu dle navigační dokumentace a pravidel letu, oblast lidské výkonnosti, vedení komunikace s ATC v anglickém jazyce.

Psychologické testování potenciálních pilotů dopravních letadel může být kromě osobnostních charakteristik uchazečů zaměřeno na následující oblasti (AeroJOB, 2008):

- psychomotorická koordinace;
- prostorová orientace;
- krátkodobá paměť;
- matematická bystrost;
- zvládání zdvojených úkolů.

Cílem psychologické diagnostiky je ověřit mentální kapacitu, myšlení, schopnosti koordinace a osobnostní předpoklady uchazečů o místo pilota dopravního letounu.

7 PRAKTICKÝ VÝCVIK PILOTŮ

Výcvik pilotů dopravních letadel se liší od klasického pojetí výcviku pracovníků v několika ohledech. Podle Štikarovy definice (2003, s. 71) je výcvik *souborem plánovaných aktivit v části organizace*, u budoucích pilotů dopravních letadel však nelze hovořit pouze o aktivitách v organizaci, neboť část jejich výcviku probíhá ještě před výkonem této profese (viz dále). Ve výcviku pilotů rovněž nejde tolik o modifikaci postojů a sociálního jednání *ve shodě s cíli organizace*, zásadní je zde především získání a neustálé rozšiřování pracovních znalostí a praktických dovedností. Výše zmíněná modifikace postojů a chování zde má roli tedy především v souladu s pracovními požadavky.

Výcvik provází piloty dopravních letounů celou profesní kariérou, jedná se tedy o jistou formu celoživotního, resp. *dalšího odborného vzdělávání*. Výcvik budoucích i současných pilotů dopravních letadel je zaměřen především na *schopnosti a dovednosti v létání*, velký důraz je kladen rovněž na *schopnost spolupráce ve vícečlenné posádce*.

Specifikem výcviku pilotů dopravních letadel je fakt, že probíhá ve dvou na sebe navazujících fázích, které pomyslně dělí nástup do zaměstnání na pozici pilota dopravního letounu u letecké společnosti. Výcvik můžeme rozdělit na „základní“ a „pokračovací“¹². „Základním výcvikem“ je možné označit *souhrn výcviků nutných k získání licence potřebné k vykonávání funkce druhého pilota vícepilotních letadel v obchodní letecké dopravě*, „pokračovací“ výcvik v této práci označuje *souhrn všech aktivit vedoucích k získání potřebných znalostí a dovedností pro výkon práce pilota konkrétního typu letounu u dané společnosti*. Je nutné zdůraznit, že zde uvedené dělení na „základní“ a „pokračovací“ výcvik je vlastní teoretický

¹² Označení „základní“ a „pokračovací“ má v této práci pouze ilustrující charakter, ve skutečnosti je výcvik rozdělen do mnoha dílčích částí (resp. jednotlivých výcviků), z nichž každá nese přesné označení a specifikaci.

konstrukt, který v této podobě uvádím především z důvodu větší přehlednosti a přiblížení této problematiky „laikům“, tedy těm, kteří se v oblasti letectví nepohybují a nemají hlubší náhled na tuto problematiku.

7.1 Výcvik před absolvováním výběrového řízení na pozici pilota dopravního letounu

Před výběrovým řízením musí kandidáti vlastnit platný průkaz způsobilosti s minimální¹³ kvalifikací *Obchodního pilota letounů – CPL(A) + IR/ME s přístrojovou doložkou* (IR – instrument rating) *pro vícemotorové letouny* (ME – multi engine). Do „základního“ výcviku v této práci tedy patří všechny typy výcviku nutné pro dosažení těchto kvalifikací, eventuálně i výcviky, které jim předcházejí (např. v některých případech výcvik pro získání kvalifikace Soukromého pilota letounů – PPL(A)).

Typy výcviků patřící do této kategorie by bylo možné shrnout následovně:

- *Výcvik pro získání kvalifikace Soukromého pilota letounů – PPL(A);*
- *Integrovaný výcvik pro získání kvalifikace Obchodního pilota letounů – CPL(A);*
- *Modulový výcvik pro získání kvalifikace Obchodního pilota letounů – CPL(A);*
- *Modulový výcvik pro získání přístrojové doložky – SE/IR pro jednomotorové letouny* (tento výcvik je možné vynechat v případě, že pilot chce získat pouze kvalifikaci IR/ME, která je nutná pro zařazení do výběrového řízení);
- *Modulový výcvik pro získání přístrojové doložky – ME/IR pro vícemotorové letouny;*

¹³ Do výběrového řízení je možné se přihlásit s již získanou kvalifikací *Pilota dopravních letounů – ATPL(A)*, kterou piloti získávají v průběhu předchozího zaměstnání na pozici pilota dopravních letadel.

- *Integrovaný výcvik Dopravního pilota – ATP pro získání tzv. ATPL(A) Frozen¹⁴, který je zakončen praktickou zkouškou CPL* (součástí je teoretická výuka nutná pro kvalifikaci Dopravního pilota).

Integrovaný výcvik (resp. kurz) probíhá v rámci jedné organizace, pilotní žáci tedy absolvují teoretickou přípravu i praktický výcvik v jedné schválené letecké škole (FTO). V Integrovaném kurzu je každý let výcvikový. Tuto formu volí nejčastěji uchazeči, kteří začínají s létáním tzv. „od nuly“.

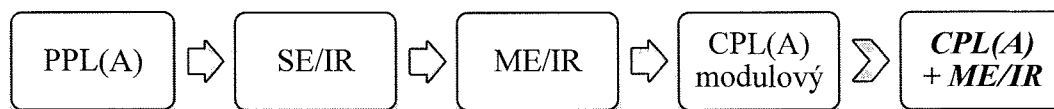
Modulový výcvik (resp. kurz) je koncipován tak, že pilotní žáci mohou jednotlivé dílčí výcviky i teoretickou přípravu absolvovat v různých organizacích (FTO, které však musí být všechny schváleny pro výcvik a teoretickou výuku). Modulovou formu volí nejčastěji ti pilotní žáci (resp. piloti), kteří už mají určitou leteckou praxi či určitou část výcviku splněnou. Např. pilotům s kvalifikací Pilot kluzáků (GLD) může být odečteno až 10 %¹⁵ z doby letu nutné k získání CPL(A). Moduly se dají „kombinovat“ – nicméně pro zahájení každého modulu jsou předem definovány minimální vstupní požadavky, které bývají zpravidla splněny „modulem“ přecházejícím.

¹⁴ Pro kvalifikaci *ATPL(A) Frozen* není zaveden český ekvivalent, doslova znamená „zmraženou“ kvalifikaci Dopravního pilota. Držitel CPL(A) po splnění minimálních požadavků stanovených JAR FCL – 1 může žádat o provedení praktické zkoušky ATP a získat průkaz způsobilosti ATPL(A) a tím právo vykonávat funkci velitele letounu v obchodní letecké dopravě.

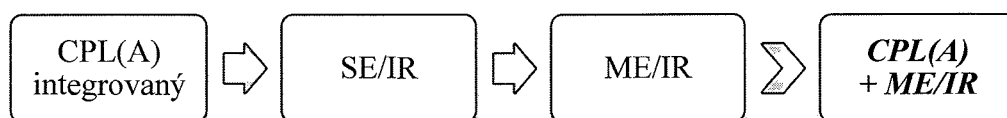
¹⁵ Max. však 30 hodin.

Možné scénáře výcviku pro získání daných kvalifikací ukazuje následující ilustrace:

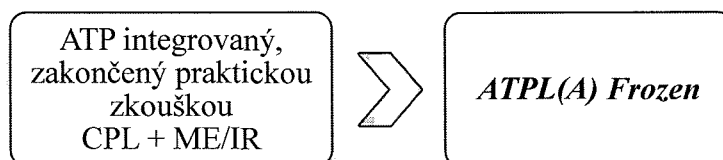
(1)



(2)



(3)



legenda:

ATPL(A)	Airline transport pilot licence (aeroplanes)	Průkaz dopravního pilota (letouny)
CPL(A)	Commercial pilot licence (aeroplanes)	Průkaz způsobilosti obchodního pilota (letouny)
ME/IR	Multi-engine aeroplanes/Instrument rating	Přístrojová kvalifikace/Vícemotorové letouny
SE/IR	Single-engine aeroplanes/Instrument rating	Přístrojová kvalifikace/Jednomotorové letouny
PPL(A)	Private pilot licence (aeroplanes)	Průkaz soukromého pilota (letouny)

První příklad (1) ukazuje možný způsob absolvování modulového výcviku, druhý (2) a třetí (3) příklad ilustruje výcviky integrované. V případě modulového výcviku se jedná pouze o ukázkou jedné z možností, není zde tedy uveden např. výcvik pro získání kvalifikace GLD či TMG.

7.2 Výcvik po přijetí do zaměstnání na pozici pilota dopravního letounu

„Pokračovací“ výcvik v této práci představují všechny výcviky po nástupu do zaměstnání, mezi které patří:

- *Kurz spolupráce ve vícečlenné posádce*, označován jako *MCC* (Multi crew cooperation course);
- *Přeškolovací/typový výcvik* (Type rating);
- *Opakovací výcvik* (Recurement programme);
- *Výcvik velitelů letadel* (tj. kapitánů), *instruktorů*, *examinátorů* a další speciální kurzy, např. lety nad Severním Atlantikem, zalétávací oprávnění apod. (např. jen v ČSA, a.s. těchto výcviků existuje přes 20).

Jak vyplývá už ze samotného názvu kurzu *MCC* (Multi crew cooperation course), je tento výcvik zaměřen na spolupráci ve vícečlenné posádce. Jeho cílem je dosažení optimálního rozhodování, rozdělování úkolů, komunikace, týmové práce a vzájemné podpory členů posádky ve všech fázích letu za standardních, mimořádných i nouzových podmínek. Účastníci výcviku jsou průběžně seznamováni s fungováním mezilidských vztahů, s postupy k nejlepšímu využití součinnosti posádky a svých osobních a vůdčích stylů způsobem, který umocňuje efektivnost práce posádky (Flying Academy, 2009). Tento kurz je možné absolvovat i před výběrovým řízením. Zpravidla však nebývá uveden v požadavcích na uchazeče o místo pilota dopravního letounu a může tak být i součástí Typového výcviku.

Přeškolovací výcvik (Type rating) je určen pro většinu pilotů přicházející do společnosti (pro všechny, kteří nevlastní potřebnou typovou

kvalifikaci). Podobný program absolvuje pilot při přecházení z jednoho typu letounu na druhý. Zpravidla probíhá v následujících fázích (Kvapil, 2005, s. 1):

1. vstupní školení;
2. pozemní výcvik;
3. výcvik na letovém simulátoru s instruktorem s typovým přezkoušením;
4. lety po okruhu bez cestujících;
5. lety s instruktorem na obchodních letech v tříčlenné posádce;
6. obchodní lety s instruktorem ve dvoučlenné posádce;
7. závěrečné přezkoušení, které probíhá při obchodním letu - přezkušovaný pilot musí předvést nejen dobře zvládnutou techniku pilotáže a postupů, ale i komplexní znalost problematiky.

Jednotlivé fáze se mohou lišit v časové dotaci i obsahové struktuře dle typu letounu a konkrétní letecké společnosti, i zde však platí, že jsou jednotlivé kroky i jejich obsah z větší části určeny mezinárodně platnými předpisy.

Každý pilot dopravního letounu musí v pravidelném intervalu šesti měsíců absolvovat *Opakovací výcvik*. Cílem tohoto výcviku je prodloužení (tzv. revalidace) licence a z ní vyplývajících kompetencí (ve smyslu práv) členů letových posádek. Obsahem opakovacího výcviku je tematika *bezpečnosti práce, nouzové a bezpečnostní vybavení letadel, bezpečnostní školení* (tzv. „Security training“), téma *nebezpečného zboží* (tzv. „Dangerous goods“) a *CRM* (Crew resource management). Některé z těchto kurzů patří současně do Speciálních kurzů a výcviků (viz kap. 7.2.4).

Opakovací výcvik se skládá ze dvou částí:

- *Pozemní teoretický výcvik* - pozemní teoretický výcvik je zaměřen na „... opakování a procvičení nouzových postupů spolupráce v posádce, security, nebezpečné zboží apod.“ (Kvapil, 2005, s. 2)
- *Výcvik a přezkoušení na letovém simulátoru* - po úspěšném absolvování tohoto přezkoušení je pilotům prodloužena typová kvalifikace pro létaný typ (např. Boeing 737).

Piloti dopravních letadel musí kromě výše uvedených výcviků absolvovat celou řadu dalších, a to v závislosti na aktuálních potřebách organizace i jich samotných. Do této kategorie spadá celá řada specificky zaměřených výcviků, mezi které patří např. výcviky pilotů - instruktorů, examinátorů, tzv. „*Refresher course*“ určený pro piloty, kteří mají delší přestávku v létání, dále „*Instrument flying development course*“, „*Crew resource management training*“ a mnohé další.

Rozsáhlé množství a rozmanitost typů výcviků pouze potvrzuje skutečnost, že proces vzdělávání pilotů dopravních letadel není konečný, provází piloty celou profesní kariérou. Pro výkon této profese je nutné neustálé udržování kvalifikace, rozšiřování znalostí a dovedností. Specifikem výcviku pilotů dopravních letounů je také skutečnost, že je splnění povinností a požadavků ze strany organizace i vnějších orgánů (např. Úřadu pro civilní letectví) neustále pravidelně kontrolováno a sledováno.

8 ZÁVĚR

Práce pilotů dopravních letadel je vysoce psychicky náročnou činností s obrovskou odpovědností a množstvím nadstandardních požadavků na pracovníka. V důsledku technického rozvoje dochází k neustálému zdokonalování řídicích a kontrolních systémů letadel, které má za cíl práci pilotů maximálně usnadnit a předcházet tak nebezpečí vzniku chyb, riziko selhání lidského faktoru však zřejmě nikdy nebude úplně eliminováno. Na schopnosti pilotů zvládat stresové a nestandardní situace závisí bezpečnost provedení letu, zdraví a životy mnoha lidí na palubě letadla i na zemi. To jsou hlavní důvody, proč byla pozornost směřována k výběru a výcviku pilotů dopravních letadel prakticky již od počátků civilní letecké dopravy. S neustále se rozšiřujícím poznatkovým aparátem z oblasti fyziologie, psychologie a ergonomie docházelo v průběhu času k neustálému zdokonalování těchto procesů, hledání nových cest k získávání a výběru těch nejvhodnějších kandidátů, budoucích pilotů dopravních letounů.

V bakalářské práci jsem se snažila shrnout problematiku personálních činností probíhajících před nástupem pilota do zaměstnání u letecké společnosti v České republice. Pro uvedení do tématu bylo nutné zmínit požadavky na pracovníky, které se z velké části opírají o mezinárodně platné standardy a nastínit teoretickou přípravu, kterou musí uchazeči o místo pilota dopravního letounu bezpodmínečně projít. Záměrem práce nebylo obsáhnout tematiku v celé své šíři. Téma je to natolik složité, že by nebylo v reálných možnostech zmínit veškeré skutečnosti, které do procesu výběru a výcviku pilotů dopravních letadel zasahují. Detailnější informace týkající se této problematiky je možné dohledat v konkrétních dokumentech a publikacích, na které v práci odkazuji.

Poznatky o získávání, výběru a výcviku pilotů dopravních letounů jsem shromažďovala z nejrůznějších tuzemských i zahraničních zdrojů, při současných konzultacích s kapacitami z oboru jsem je konfrontovala s teoretickými znalostmi těchto personálních činností a procesů. Byl potvrzen předpoklad, že budou tyto procesy do vysoké míry standardizované. Vzhledem k jasně stanoveným mezinárodním standardům nemají letecké společnosti příliš prostoru pro úpravu či změnu kritérií pro výběr pracovníků na pozice pilotů dopravních letadel. Jedním ze specifík výběru pilotů dopravních letadel je jejich výběr tzv. „do zásoby“. Letecké společnosti zpravidla vlastní určitou formu databáze úspěšných uchazečů, kteří mohou v případě uvolnění pracovního místa nastoupit bez zbytečných časových prodlev, které by zákonitě nastaly v případě, kdy by uchazeči museli celým výběrovým řízením procházet až po uvolnění příslušného pracovního místa. Vzhledem k omezené nabídce pracovních míst v tomto oboru a jistě exkluzivitě povolání pilota není odmítnutí pracovní nabídky ze strany uchazeče časté.

Rovněž výcvik pilotů je v porovnání s výcvikem pracovníků na méně specializovaných pozicích značně specifický. Část výcviku, která je v této práci označována jako „základní výcvik“, začíná relativně dlouhou dobu před nástupem do zaměstnání. Tento výcvik nemá souvislost s budoucím zaměstnavatelem, sami uchazeči o budoucí profesi pilota dopravních letounů si volí, u jaké FTO tento výcvik absolvují. Skutečnost, že úspěšně projdou výcvikem a získají kvalifikaci obchodního pilota (CPL), však nezaručuje, že budou na místo pilota dopravního letounu skutečně přijati. Vzhledem k velké finanční a časové zátěži je bezpodmínečným předpokladem pro absolvování tohoto výcviku silná motivace pilota/pilotního žáka. Výcvik, který v této práci označuji jako „pokračovací“, probíhá již po nástupu pilota do zaměstnání a je zaměřen již na konkrétní potřeby organizace. Jako příklad může posloužit výcvik typový, kdy v průběhu výcviku pilot získává potřebné

znalosti a dovednosti pro řízení konkrétního typu letounu. Výcvik piloty doprovází jejich celou profesní kariérou, jedná se o jakýsi kontinuální vzdělávací proces, který končí s ukončením kariéry profesionálního pilota.

Pro přijetí do zaměstnání na pozici pilota dopravních letounů je nutné splnit celou řadu přísných kritérií, mezi které patří perfektní zdravotní i psychický stav, hluboké znalosti všech potřebných postupů a systémů řízení letounu, výborná znalost anglického jazyka a schopnost jej správně používat při radiotelefonní komunikaci ad. Vysoké nároky na piloty dopravních letounů vyžadují, aby výběrem na místo pilota dopravního letadla prošli skutečně jen ti nejlepší kandidáti. Rovněž systém výcviku pilotů je koncipován tak, aby již v začátku bylo možné zaznamenat nedostatky, které by v budoucnosti mohly způsobovat problémy. Systémy výběru i výcviku dopravních pilotů jsou v současné době propracovány do takových detailů, že prakticky není možné, aby jimi prošel uchazeč na místo pilota nevhodný.

Po absolvování výběrového řízení na místo pilota dopravního letounu dochází u úspěšných uchazečů často k významným změnám v jejich životě. Nepravidelná pracovní doba, práce v noci, působení stresorů a obrovská zodpovědnost značně ovlivňují osobní i rodinný život pilotů, což se v případě nepříznivého vývoje může projevit také v jejich pracovním výkonu. Toto nebezpečí se snaží eliminovat psychologické testy, které musejí uchazeči o místo dopravního pilota absolvovat, nicméně ani ty nedokáží přesně určit, jak bude konkrétní jedinec reagovat na dlouhodobý tlak. Domnívám se proto, že by tato problematika mohla být do budoucna zajímavým tématem pro obsáhlejší zpracování.

9 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

AeroJOB [online]. c2008 [cit. 2010-03-28]. Výběrová řízení. Dostupné z WWW: <<http://aerjob.cz/vyberova-rizeni/>>.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚNO, Luděk. 2009. Analýza výsledků VŘ na pozici „pilot ČSA“. In *Nové trendy v civilním letectví 2009*. [s.l.] : [s.n.], 2009.

BĚNO, Luděk. 2010. *Požadavky na piloty dopravních letounů dle mezinárodních předpisů*. Message to: Dana ŠTĚPÁNKOVÁ. 5. února 2010 [cit. 2010-02-05]. Osobní komunikace.

BUDOVÁ, Klára. 2008. *Proces získávání pracovníků : recruitment*. Praha, 2008. 79 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

CSA-IN-120. 2008. *Nábor a výběr pilotů*. Verze 3.1. Praha : České Aerolinie, 2008-12-11. 12 s.

Flying Academy [online]. 2009, 1.6.2009 [cit. 2010-03-27]. Chci se stát profesionálním pilotem. Dostupné z WWW: <http://www.euro-pilot.cz/chci_byt_profesionalnim_pilotem.html>.

GRAHAM, Harold Thomas; BENNETT, Roger. 1992. *Human resources management*. 7th ed. London : Pitman Publishing, 1992. 432 s. ISBN 0-7121-0844-0.

HOFFMANNOVÁ, Anna. 2009. *Efektivní kompetenční model*. Praha, 2009. 106 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie. Vedoucí práce Doc. PhDr. Ing. Karel Riegel, CSc.

International civil aviation organization. 2009. *International civil aviation organization : The postal history of ICAO* [online]. c2005-2010, 12 August 2009 [cit. 2010-01-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.icao.int/icao/en/hist/stamps/Introduction.htm>>.

Joint aviation authorities training organisation [online]. 04/02/2009 [cit. 2010-03-31]. Historic JAA - General. Dostupné z WWW: <<http://www.jaa.nl/introduction/membership.html>>.

KLEIBL, Jiří, et al. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1997. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.

KOCIANOVÁ, Renata. 2007. *Personální činnosti*. 1. vyd. Praha : Mowshe, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3. [Edice celoživotního vzdělávání; sv. 21].

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. 1997. Metodické otázky získávání pracovníků. In KLEIBL, Jiří, et al. *Metody personální práce*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, 1997. s. 83 - 92. ISBN 80-7079-413-5.

KOUBEK, Josef. 2001. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. přeprac. vyd. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany : Nakladatelství H&H Vyšehradská, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John. 1988. *Personnel / human resource management : a diagnostic approach*. 5th edition. Homewood, Illinois : BPI IRWIN, 1988. 871 s. ISBN 0-256-05963-2.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

Ministerstvo dopravy (Česká republika). 2006. *Letecký předpis JAR - FCL 3 : Způsobilost členů letových posádek (Zdravotní způsobilost)* [online]. Řízení letového provozu České republiky : Letecká informační služba. 1.12.2006 [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://lis.rlp.cz/predpisy/predpisy/index.htm>>.

Ministerstvo dopravy (Česká republika). 2008. *Letecký předpis JAR-FCL 1 : Způsobilost členů letových posádek (Letoun)* [online]. Řízení letového provozu České republiky : Letecká informační služba. 28.8.2008 [cit. 2010-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://lis.rlp.cz/predpisy/predpisy/index.htm>>.

Ministerstvo dopravy (Česká republika). 2009. *Letecký předpis o způsobilosti leteckého personálu civilního letectví : L1* [online]. Řízení letového provozu České republiky : Letecká informační služba. 19.11.2009 [cit. 2010-01-16]. Dostupný z WWW: <<http://lis.rlp.cz/predpisy/predpisy/index.htm>>.

MUŽÍK, Jaroslav. 2004. *Androdidaktika*. 2. přeprac. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. 148 s. ISBN 80-7357-045-9.

MUŽÍK, Jaroslav. 1998. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha : CODEX Bohemia, 1998. 272 s. ISBN 80-85963-52-3.

ŠTIKAR, Jiří, et al. 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. Práce a její podmínky, s. 461. ISBN 80-246-0448-5.

ŠTRAJTOVÁ, Markéta. 2001. *Psychologická hlediska rozvoje výcviku palubních průvodčů*. Praha, 2001. 130 s. Rigorózní práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie. Vedoucí práce Doc. PhDr. Jiří Štikar, CSc.

TSANG, Pamela S.; VIDULICH, Michael A. 2003. *Principles and practice of aviation psychology*. Mahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 2003. 596 s. ISBN 0-8058-3390-0.

URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

Úřad pro civilní letectví České republiky. 2008. *ICAO Language Proficiency : informace pro piloty* [online]. 2008 [cit. 2010-02-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.ucl.cz/index.php?menu=184&mm=26&stranka=230>>.

Úřad pro civilní letectví České republiky. 2009a. *FTO according to JAR – FCL 1* [online]. January 15, 2009 [cit. 2010-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.ucl.cz/download/pdf/ftoa-1209.pdf>>.

Úřad pro civilní letectví České republiky. 2009b. *Organizace schválené k výuce angličtiny pro piloty* [online]. 24. srpna, 2009 [cit. 2010-02-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.ucl.cz/download/pdf/EEO-2009-02.pdf>>.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. 1992. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

10 BIBLIOGRAFIE

BARDERA MORA, P., et al. 2004. Una experiencia en la selección de pilotos aéreos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 2004, vol. 20, n.º2, s. 249-261. ISSN 1576-5962.

BENEŠ, Milan. 2003. *Andragogika*. 2. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8.

České vysoké učení technické, Fakulta dopravní. 2006. *Studijní programy, obory a formy studia : Studium bakalářské* [online]. c2006, 15.12.2009 [cit. 2010-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.fd.cvut.cz/zajemci-o-studium/studijni-programy/bakalarske-studium#bakalar-PIL>>.

Český telekomunikační úřad. 2008. *Získání nebo prodloužení platnosti průkazu odborné způsobilosti* [online]. c2008 [cit. 2010-02-04]. Dostupný z WWW:<<http://www.ctu.cz/ctu-informuje/zkousky-odborne-zpusobilosti/ziskani-prukazu-odborne-zpusobilosti.html>>.

DAMITZ, Marc, et al. 2003. Assessment center for pilot selection : Construct and criterion validity and the impact of assessor type. *Applied psychology : An international review*. 1.4.2003, vol. 52, is. 2, s. 193-212.

DAMOS, Diane L. 1996. Pilot selection batteries : shortcomings and perspectives. *The international journal of aviation psychology*. 1996, vol. 6, is. 2, s. 199-209.

HOŘICKÝ, Lukáš. 2007. *Kvalifikace pilota pro vícečlennou posádku letadla*. Praha, 2007. 75 s. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta dopravní. Vedoucí práce Ing. Otakar Kolín.

KVAPIL, Miloš. 2005. *Systém výcviku posádek letadel v ČSA, a.s.* Message to: Dana ŠTĚPÁNKOVÁ. 24. února 2010 [cit. 2010-02-27]. Osobní komunikace.

ŠULC, Jiří; NĚMEC, Vladimír. 2006. *Lidský činitel v údržbě letadel*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006. 151 s. ISBN 80-7204-482-6.

11 PŘÍLOHY

Seznam příloh:

PŘÍLOHA A

Souhrn minimálních požadavků na vyšetření pro získání zdravotní způsobilosti 1. a 2. třídy

PŘÍLOHA B

Seznam členských států JAA - Sdružených leteckých úřadů

PŘÍLOHA C

Seznam certifikovaných organizací (FTO) nabízejících teoretické kurzy CPL(A)

PŘÍLOHA D

Seznam certifikovaných organizací (FTO) nabízejících teoretické kurzy ATPL(A)

PŘÍLOHA E

Seznam organizací schválených k výuce angličtiny pro piloty

Příloha A

Souhrn minimálních požadavků na vyšetření pro získání zdravotní způsobilosti 1. a 2. třídy (Ministerstvo dopravy, 2006)

PRŮKAZ ZPŮSOBILOSTI	1. TŘÍDA	2. TŘÍDA
	OBCHODNÍ PILOT DOPRAVNÍ PILOT	PILOT – ŽÁK SOUKROMÝ PILOT
VSTUPNÍ VYŠETŘENÍ	AMC*	AMC nebo AME**
VYDÁNÍ OSVĚDČENÍ ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOSTI	Vstupní: AMS Obnova: AMC nebo AME	AMC nebo AME
HEMOGLOBIN	Pod 40 let: 12 měsíců 40 – 59 let - jednopilotní letecká doprava (...): 6 měs. - jiná obchodní letecká doprava: 12 měs. 60 a více let: 6 měsíců	Pod 40 let: 60 měsíců 40 – 49 let: 24 měsíců 50 a více let: 12 měsíců
ELEKTROKARDIOGRAM	Při vstupním a každém dalším vyšetření.	Při vstupním vyšetření
AUDIOGRAM	Při vstupním vyšetření, pak: Pod 40 let: po 5 letech 40 a více let: po 2 letech	Při vstupním vyšetření na přístrojovou kvalifikaci, pak: Pod 40 let: po 5 letech 40 a více let: po 2 letech
OTORINOLARYNGOLOGICKÉ VYŠETŘENÍ	Při vstupním vyšetření v AMC nebo u specialisty při indikaci	x
OFTALMOLOGICKÉ VYŠETŘENÍ	Při vstupním vyšetření a při refrakční vadě větší než +/-3 dioptrie. Specialista hlásí každých 5 let, zda je refrakční vada větší než +3 až do a včetně +5 dioptrií nebo je větší než -3 až do nebo včetně -6 dioptrií. Specialista hlásí každé 2 roky, zda refrakční vada přesáhla -6 dioptrií	Při vstupní vyšetření AME nebo u specialisty
LIPIDOGRAM	Při vstupním vyšetření, pak ve věku 40 let.	Pokud se zjistí dva nebo více rizikových faktorů ICHS při vstupním vyšetření, pak ve věku 40 let.
PLICNÍ FUNKČNÍ TESTY	Při vstupním vyšetření, pak při indikaci.	Při indikaci.
VYŠETŘENÍ MOČI	Při vstupním a každém dalším vyšetření.	Při vstupním a každém dalším vyšetření.

Úplné požadavky jsou podrobně uvedeny v JAR - FCL 3, Hlavách B a C a Dodatcích 1 až 18 (Ministerstvo dopravy, 2006).

* AMC ... Letecko lékařské centrum členského státu JAA

** AME ... Určený letecký lékař

Příloha B

Seznam členských států JAA - Sdružených leteckých úřadů

(Joint aviation authorities training organisation, 2009; Ministerstvo dopravy, 2008)

Albánie*	Itálie	Rumunsko
Arménie*	Kypr	Řecko
Ázerbájdžán*	Litva	Slovensko
Belgie	Lotyšsko	Slovinsko
Bosna a	Lucembursko	Srbsko
Hercegovina	Maďarsko	Španělsko
Bulharsko	Makedonie	Švédsko
Černá Hora	Malta	Švýcarsko
Česká republika	Moldavská	Turecko
Dánsko	republika	Ukrajina*
Estonsko	Monako	Spojené
Finsko	Německo	království
Francie	Nizozemsko	Velké
Gruzínská	Norsko	Británie a
republika*	Polsko	Severního
Chorvatsko	Portugalsko	Irska
Irská republika	Rakousko	
Island		

* kandidátské země (Joint aviation authorities training organisation, 2009)

Příloha C

Seznam certifikovaných organizací (FTO) nabízejících teoretické kurzy CPL(A)
(Úřad pro civilní letectví České republiky, 2009a)

CZ/FTO-004 Letecká škola Řízení letového provozu ČR, s.p.; Praha

CZ/FTO(A)-006 DSA, a.s.; Praha

CZ/FTO-009 LET'S FLY, s.r.o.; Ostrava - Mošnov

CZ/FTO-014 Flying Academy, s.r.o.; Brno

CZ/FTO(A)-015 První letecká internetová škola, s.r.o.; Brno

Příloha D

Seznam certifikovaných organizací (FTO) nabízejících teoretické kurzy ATPL(A)
(Úřad pro civilní letectví České republiky, 2009a)

CZ/FTO-001	F AIR, spol. s.r.o.; Benešov
CZ/FTO-004	Letecká škola – FTO, Řízení letového provozu ČR, s.p.; Praha
CZ/FTO(A)-006	DSA, a.s.; Praha
CZ/FTO-009	LET'S FLY, s.r.o.; Ostrava - Mošnov
CZ/FTO-010	Fakulta dopravní ČVUT; Praha
CZ/FTO-011	Letecká škola VUT; Brno
CZ/FTO-013	Fakulta strojní VŠB-TU; Ostrava
CZ/FTO-014	Flying Academy, s.r.o.; Brno
CZ/FTO(A)-015	První letecká internetová škola, s.r.o.; Brno

Příloha E

Seznam organizací schválených k výuce angličtiny pro piloty
(Úřad pro civilní letectví České republiky, 2009b)

CZ/FTO-001	F-AIR, s.r.o.; Benešov
CZ/FTO-002	Letecká škola Bemoair, s.r.o.; Benešov
CZ/FTO-004	Letecká škola Řízení letového provozu ČR, s.p.; Praha
CZ/FTO-006	DSA, a.s.; Hradec Králové
CZ/FTO-009	LET'S FLY, s.r.o.; Ostrava - Mošnov
CZ/FTO-010	Fakulta dopravní ČVUT; Praha
CZ/FTO-011	Letecká škola VUT; Brno
CZ/FTO-013	Fakulta strojní VŠB - TU; Ostrava
CZ/FTO-014	Flying Academy, s.r.o.; Brno
CZ/FTO-015	První letecká internetová škola, s.r.o.; Brno
CZ/FTO-017	Blue Sky Service, s.r.o.; Brno - Tuřany
RZ 114	FLY FOR FUN, s.r.o.; Praha
	Jakub Vimr – ProfiLingua; Praha